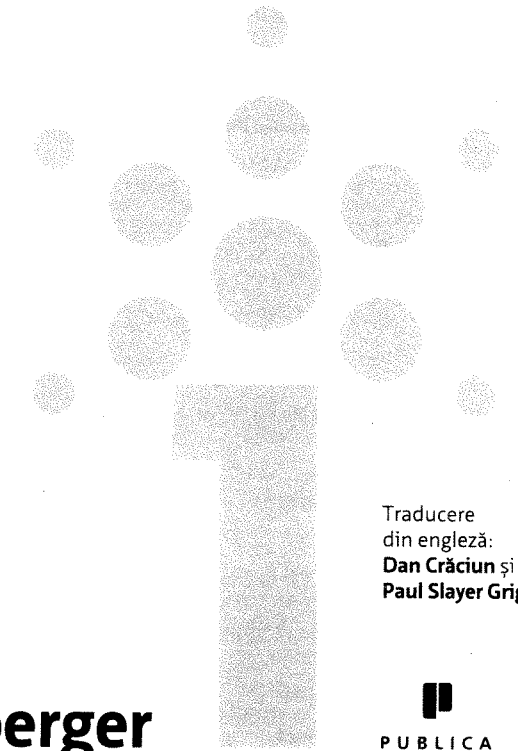
contagios

cum se răspândesc ideile



Traducere
din engleză:
Dan Crăciun și
Paul Slayer Grigoriu

jonah berger

PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este:
CONTAGIOUS: Why Things Catch On, by Jonah Berger

Copyright © 2013 by Social Dynamics Group, LLC.
Originally published by Simon & Schuster, Inc

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Mamei, tatălui meu și bunicii mele.
Pentru că au crezut întotdeauna în mine.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BERGER, JONAH
Contagios : cum se răspândesc ideile / Jonah Berger ;
trad.: Dan Crăciun, Paul Slayer Grigoriu. - București : Publica, 2015

Bibliogr.
ISBN 978-606-722-161-9

I. Crăciun, Dan (trad.)
II. Slayer Grigoriu, Paul (trad.)

339.138

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

CORECTURĂ: Roxana Măciucă

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

O poveste care schimbă viața oamenilor 11

Introducere: De ce unele lucruri sunt captivante 15

De ce 100 de dolari este un preț bun pentru un cheesesteak ... De ce devin populare unele lucruri? ... Ce este mai important, mesajul sau mesagerul? ... Puteți face din orice un lucru contagios? ... Cazul blenderului viral ... *Șase „PAȘI" esențiali.*

1. Moneda socială 47

Când o cabină telefonică este o ușă ... Furnicile pot să ridice de 50 de ori propria lor greutate ... De ce milele parcurse de pasagerii care zboară frecvent cu avionul seamănă cu un joc video ... Când e bine să fii greu accesibil ... De ce oricine râvnește la un amestec de măruntaie, inimă și burtă de porc ... Neajunsul faptului de a fi plătit ... *Împărtășim celorlalți lucrurile care ne pun într-o lumină favorabilă.*

2. Declanșatorii 85

Cine stârnește mai multe comentarii, Disney sau Cheerios? ... De ce o misiune spațială a NASA a făcut să explodeze vânzările de bomboane ... Poate locul unde votezi să afecteze modul în care votezi? ... Aveți în vedere contextul ... Cum ne-o explicăm pe Rebecca Black ... Extinderea habitatului: Kit Kat și cafea ... *La ce te gândești întâi, te și grăbești să spui.*

3. Emoția 121

De ce unele lucruri sunt pe lista celor mai frecvent expediate e-mailuri? ... În ce fel seamănă lectura articolelor științifice cu a sta pe marginea Marelui Canion ... De ce furia seamănă cu umorul ... Cum sfârâmarea chitarelor te poate face faimos ... Ochi înlăcrimați din pricina căutării online ... *Când ne pasă de ceva, împărtășim și altora.*

4. Vizibilitatea publică 159
Logoul Apple arată mai bine întors pe dos decât cu partea dreaptă în sus? ... De ce muribunzii refuză transplantul de rinichi ... Folosirea mustăților pentru a face publice idei private ... Cum să faci reclamă fără un buget pentru publicitate ... De ce mesajele publicitare antidrog ar putea să sporească consumul de droguri ... *Ce-i făcut să se zărească are șanse să și crească.*

5. Valoarea practică 193
Cum un bătrân de 86 de ani a făcut un video viral despre *porumb* ... De ce excursioniștii discută despre aspiratoare de praf ... Retrimiterea e-mailurilor este noua formă de construcție a hambarelor ... Vor plăti oamenii ca să economisească bani? ... De ce 100 de dolari este un număr magic ... Când minciunile se răspândesc mai iute decât adevărul ... *Știri răspândite spre a fi folosite.*

6. Povești 221
În ce fel seamănă poveștile seamănă cu caii troieni ... De ce servirea impecabilă a consumatorilor este mai bună decât orice reclamă ... Când un spectator în pielea goală a tulburat Jocurile Olimpice ... De ce unele amănunte din povești sunt de neuitat ... Folosirea unui panda pentru a face profitabilă o răspândire virală ... *Informația circulă deghizată în flecăreală frivolă.*

Epilog 245
De ce 80% dintre manichiuristele din California sunt vietnameze ... *Cum aplicăm „PAȘII".*

Mulțumiri 255

Note 257

O poveste care schimbă viața oamenilor

Până să se inventeze scrisul, multe lucruri s-ar fi pierdut în negura timpurilor dacă oamenii nu ar fi fost tentați să vorbească despre ele. Acum, în epoca în care totul se scrie, se vorbește, se arată și în care totul e transparent – atât de transparent încât Jean Baudrillard, cel mai socialist dintre sociologii francezi ai anilor 1970, s-ar întoarce din morți să ne vorbească încă o dată despre viața noastră ca o vitrină –, multe lucruri se pierd nu în negura timpurilor, ci se îneacă în noianul altor lucruri.

În ceea ce privește relația cu tipurile de conținut pe care sunt dispuși să le împărtășească, oamenii se împart în trei categorii: cei care consumă, cei care interacționează și cei care creează. Pe cât suntem de consumatori, pe atât de puțin facem efortul de a crea alături de emițătorii inițiali ai conținutului. *Cum putem ieși din pasivitate?* se întreabă, plângând, consultanții de brand. Cum îi facem pe oameni să ne devină frați întru comunicare din convingere, altfel decât mituindu-i cu premii în schimbul adresei lor de e-mail? Se știe că oferirea de recompense diminuează motivația intrinsecă și totuși nu știm să facem mai mult de atât.

Deși trăim într-o lume conectată, nu suntem dispuși să participăm la transformarea ei mai mult decât dând mai departe un conținut care ni se livrează. OK, stop! De ce am depune un efort creator? Și de ce nu e suficient de bun un *share* dat din toată inima?

Jonah Berger ne spune că un *share* e mai mult decât un simplu *share*. Este o poveste împărtășită, o monedă socială dată mai departe, o valoare practică, o emoție, un bun public care pot îmbunătăți viața.

Ce face ca unele mărci, locuri, produse, idei să fie populare și altele nu?

Conversațiile din mediul online au din ce în ce mai multă greutate și companiile plătesc bani grei unor agenții pentru servicii externalizate, cu scopul de stimula dialogul public în jurul mărcilor sale. Cu toate astea, uităm că, în primul rând, oamenii comunică offline. De la poveștile spuse în jurul focului de către strămoșii noștri la conversațiile din timpul cinei, la automatul de cafea sau de apă din birouri - întotdeauna un obiect aparent neutru a fost catalizatorul celor mai interesante împărtășiri. De ce nu intrăm în acea zonă cu analiza? Pentru că sunt inefabile și scapă unei scrutări care se vrea științifică, pentru că nu sunt vizibile și măsurabile, pentru că sunt intime.

Berger identifică șase factori care facilitează distribuția contagioasă a informației:

Moneda socială: În ce lumină ne pune informația pe care o împărtășim celorlalți? Conținutul pe care îl dăm mai departe trebuie să fie remarcabil, să spună ceva pozitiv nu numai despre el, ci și despre noi, răspândacii. Să spună că suntem inteligenți, că deținem infomații exclusive, că, fără contribuția noastră, rețeaua noastră socială ar fi văduvită de un plus de valoare...

Declanșatorii: Care sunt stimulii din jurul nostru care ne fac să ne gândim la lucruri care le seamănă? Vânzările de ciocolată Mars au crescut semnificativ în timpul misiunii NASA Pathfinder din 1997. Destinația misiunii? Desigur, planeta Mărte (*Mars*). Dincolo de acest exemplu real, dar anecdotic, cu cât mai multe indicii (sunete, mirosuri, culori, nume) din lumea reală atrag atenția către o marcă, cu atât mai mult acea marcă va fi în mintea tuturor. Cum spune Jonah Berger: *Top of mind means tip of tongue.* Gândurile și ideile care sunt accesibile conduc la acțiune.

Emoția: Câtă emoție ne stârnesc lucrurile pe care le dăm mai departe? Ce fel de emoție (și emoțiile negative, atunci când sunt utilizate corect, pot fi un potențator puternic al conversației virale)? Paul Ekman, în *Emoții date pe față*, spune că oamenii au simțit dintotdeauna aceleași emoții și că modul în care își exprimă bucuria un aborigen nu diferă prea mult de bucuria unui locuitor al unei mari metropole. Emoțiile sunt un lipici social care menține și întărește relațiile umane. Chiar dacă nu suntem întotdeauna unul lângă celălalt, faptul că împărtășim aceeași emoție ne apropie. Ce emoție este cel mai puternic legată de sharing? Este surprinzător, spune Berger... Nu, nu am să spun asta aici. Prefața oricărei cărți nu se vrea a fi un *spoiler* alert, ci o invitație la descoperire.

Vizibilitatea publică: Lucrurile observabile sunt mai ușor de imitat și de transmis mai departe. De ce se vorbește mai mult despre cămăși decât despre șosete? Dar despre comportamente comparativ cu gândurile? Deoarece gândurile și șosetele sunt private, iar acțiunile și cămășile - publice. Glumă? Și da, și nu. Dincolo de metafore însă, oamenii sunt animale sociale care învață prin imitație. Iar ăsta e un adevăr social, indiferent dacă tu, dragă cititorule, ești sau nu un darwinist.

Valoarea practică: Ce învăț din ce văd? Cât de mult mă ajută, pe mine și pe ceilalți, un conținut? În ce mod îmi poate

îmbunătăți viața? Câte dintre clipurile devenite virale pe YouTube nu sunt despre *Cum să...?*

Poveștile: Oamenii nu împărtășesc informații, ci spun povești. Ca o poveste să aibă succes, ea trebuie să nu poată fi transmisă mai departe fără să spună ceva despre conținutul pe care inițiatorul poveștii îl dorește distribuit. Ce ar fi războiul troian fără calul grecilor?

Ca un conținut să devină viral, mulți oameni trebuie să îl transmită în același timp, într-o poveste cu sens, valoare practică, emoție și vizibilitate.

Contagios. Viral. Transmisibil. Molipsitor. Expansiv. Epidemic.

Reclama „Parisian Love" pentru Google este doar unul dintre exemplele de succes ale viralității, căci cele mai bune rezultate nu se văd într-un motor de căutare, ci în viețile oamenilor. Adevăr valabil și pentru ciocolată, cărți, mașini de spălat și bere, adică toate lucrurile de care ne înconjurăm în speranța că ne vor face viața mai bună. Și, atunci când reușesc, le spunem și altora despre asta.

Alina Stepan, Managing Director
Ipsos South-East Europe

Introducere:

De ce unele lucruri sunt captivante

În martie 2004, când Howard Wein s-a mutat la Philadelphia, avea deja multă experiență în industria hotelieră. Absolvise un master în management hotelier, îi ajutase pe cei de la Starwood Hotels să-și lanseze brandul „W"* și administrase venituri de miliarde de dolari în calitate de director general al departamentului de mâncăruri și băuturi de la Starwood. Însă Wein nu mai voia să aibă de-a face cu cei „mari". El tânjea după ceva mai mic, un spațiu axat mai mult pe ideea de restaurant, așa că s-a mutat în Philly ca să contribuie la conceperea și lansarea unui nou restaurant de lux, specializat în fripturi, numit Barclay Prime.

Ideea era simplă. Barclay Prime avea să servească cele mai bune fripturi imaginabile. Restaurantul se află în cel mai stilat cartier din centrul Philadelphiei, iar intrarea slab luminată este pavată cu marmură. În locul scaunelor tradiționale, clienții stau pe canapele de pluș, grupate în jurul unor măsuțe de marmură. Aceștia se desfată mai întâi la bar cu o gamă variată de aperitive, printre care stridii de pe coasta de est și cea de vest a Statelor Unite și caviar rusesc. Iar meniul oferă

* Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Inc. este o companie americană care activează în industria hotelieră; Starwood Hotels este una dintre cele mai mari companii de profil din întreaga lume, având francize, hoteluri, resorturi, reședințe de vacanță și alte proprietăți. Compania a dezvoltat de-a lungul timpului zece branduri proprii. Hotelurile „W" reprezintă unul dintre brandurile de lux ale companiei Starwood Hotels. Aceste hoteluri au un aspect mai minimalist și sunt orientate către un public mai tânăr (n.t.).

delicatese precum piure de cartofi cu trufe și calcan halibut, pescuit direct din Alaska și livrat peste noapte prin FedEx.

Dar Wein știa că mâncarea bună și atmosfera excelentă nu vor fi de ajuns. Până la urmă, specialitatea numărul unu a restaurantelor este aceea de a ieși de pe piață. Mai mult de 25% dintre acestea se închid în termen de douăsprezece luni de la momentul deschiderii, iar 60% dintre ele dispar în primii trei ani.[1]

Restaurantele dau greș din nenumărate motive. Cheltuielile sunt mari, totul costă, începând cu mâncarea din farfurii și terminând cu munca depusă pentru prepararea și servirea felurilor din meniu. Iar în peisaj apar mereu noi concurenți. Pentru fiecare nou bistrou american care apare într-un oraș mare, există încă două chiar după colț.

La fel ca majoritatea afacerilor mici, restaurantele au, de asemenea, o mare problemă ce ține de promovare. Doar să arunci pe piață vestea că s-a mai deschis un nou restaurant, darămite că mai și merită să mănânci acolo, reprezintă o bătălie dificilă. Spre deosebire de marile lanțuri hoteliere pentru care Wein lucrase anterior, cele mai multe restaurante nu dispun de resursele necesare pentru a cheltui în campanii de promovare sau marketing. Succesul lor depinde de modul și de măsura în care oamenii vorbesc despre ele.

Wein știa că trebuia să facă ceva ieșit din comun. Philadelphia se lăuda deja cu zeci de restaurante de lux specializate în fripturi, iar Barclay Prime trebuia să iasă cumva în evidență. Wein avea nevoie de ceva prin care să se detașeze din mulțimea restaurantelor de profil și să ofere oamenilor un sentiment de unicitate a brandului său. Dar ce putea face? Cum putea să-i determine pe oameni să vorbească despre localul său?

Ce-ați zice de un cheesesteak de 100 de dolari?

Un cheesesteak standard din Philly se poate găsi la prețul de patru sau cinci dolari în sute de magazine care vând sandviciuri, localuri specializate în burgeri sau pizzerii. Nu este o rețetă complicată. Se taie un cotlet de vită fript pe tavă, care se pune apoi într-un sandvici mare cu diferite ingrediente, după care se topește pe deasupra niște brânză Provolone sau Cheez Whiz. E un fel de fast-food regional și delicios, dar, cu siguranță, nu este *haut cuisine* - artă culinară extrem de rafinată.

Wein a socotit că ar putea face mare vâlvă prin ridicarea acestui sandvici banal pe noi culmi culinare, adăugându-i un preț care să-l facă vrednic să apară la știri. Așadar, a început cu un rulou de casă din aluat de brioșă, pe care îl ungea cu un muștar special preparat, a adăugat felii subțiri de vită Kobe, perfect marmorate, peste care a pus ceapă caramelizată, a ras roșii de grădină și a presărat cremă de brânză Taleggio. Pe deasupra, a mai adăugat trufe negre culese manual și coadă înăbușită de homar de Maine, iar ca totul să fie și mai și, sandviciul era servit cu un pahar de șampanie Veuve Clicquot de la gheață.

Reacția a fost incredibilă.

Oamenii nu doar au încercat sandviciul, ci s-au și grăbit să le spună și altora despre el. Cineva a sugerat ca grupurile să servească sandviciul „ca aperitiv... astfel, toți vor avea dreptul de a povesti mai departe despre această nebunie". Altcineva a observat că sandviciul era „într-adevăr de nedescris. Este imposibil să pui la un loc toate aceste ingrediente fine și să nu obții ceva de calitate. E ca și cum ai mânca aur". Și dat fiind prețul sandviciului, era aproape la fel de scump ca și cum ai mânca aur, numai că era mult mai delicios.[2]

Wein nu a creat doar un alt tip de cheesesteak, ci a dat naștere unui subiect de discuție.

Ideea lui a dat roade. Povestea sandviciului de 100 de dolari a devenit contagioasă. Vorbiți cu oricine a fost vreodată la Barclay Prime. Chiar dacă nu toți l-au comandat, cei mai mulți îți vor spune, probabil, ceva despre el. Chiar și oamenilor care nu au fost la Barclay Prime le place să vorbească despre sandviciul cu pricina. Toată povestea a devenit o știre atât de șocantă, încât *USA Today*, *The Wall Street Journal* și alte instituții mass-media au publicat materiale despre sandviciul de 100 de dolari. Discovery Channel a realizat un segment despre el pentru emisiunea *Best Food Ever*. David Beckham a mâncat un astfel de sandvici când a vizitat Philadelphia. David Letterman l-a invitat la New York pe bucătarul-șef de la Barclay Prime ca să-i gătească unul în timpul emisiunii sale, *Late Show*. Toată această zarvă pentru ceea ce, până la urmă, nu-i decât un sandvici.

Zarva n-a fost în zadar. Barclay Prime s-a deschis în urmă cu un deceniu. În ciuda șanselor nefavorabile, restaurantul nu numai că a supraviețuit, dar a și prosperat. A câștigat diverse premii culinare și a ajuns pe lista resturantelor cu cele mai bune fripturi din Philadelphia. Dar și mai important, și-a asigurat o masă de adepți. Barclay Prime a prins la public.

De ce au succes anumite produse, idei și comportamente?

Există o mulțime de exemple de lucruri care au avut succes. Brățările galbene Livestrong. Iaurtul grecesc fără grăsimi. Strategia de management Six Sigma. Interdicțiile fumatului în public. Dietele pe bază de grăsimi slabe. Apoi dieta Atkins, dieta South Beach și frenezia dietelor fără carbohidrați. Aceeași dinamică se desfășoară pe o scară mai mică la nivel local. O anumită sală de gimnastică va fi un loc șic pe care să-l frecventezi. O nouă biserică ori sinagogă vor fi la modă. Toată lumea va susține un nou referendum privind școala.

Toate acestea sunt exemple de „epidemii sociale". Exemple de situații în care produse, idei și comportamente se răspândesc în rândurile populației. Încep de la un grup mic de persoane sau organizații și se răspândesc adesea de la o persoană la alta, aproape ca un virus. Sau, în cazul sandviciului de 100 de dolari, ca un virus extrem de scump, care-ți golește portofelul.

Dar, în timp ce este ușor să găsești exemple de contagiune socială, e mult mai greu, de fapt, să găsești o idee care să captiveze. Puține produse devin populare, indiferent câți bani s-ar aloca pentru reclame și marketing. Cele mai multe restaurante se închid, majoritatea afacerilor dau faliment, iar cele mai multe mișcări sociale nu reușesc să devină atractive.[3]

De ce unele produse, idei și comportamente au succes, pe când altele dau greș?

Unul dintre motivele pentru care anumite produse și idei au succes este faptul că sunt pur și simplu mai bune. Avem tendința de a prefera site-urile care sunt mai ușor de utilizat, medicamentele care sunt mai eficiente și teoriile științifice care sunt mai degrabă adevărate decât false. Așa că, atunci când apare ceva care dă dovadă de o funcționalitate superioară sau face o treabă mai bună, oamenii au tendința să-l adopte. Amintiți-vă de cât de voluminoase erau televizoarele și monitoarele de calculator. Erau atât de greoaie, încât trebuia să ceri ajutorul câtorva prieteni (ori să riști o durere de spate) pentru a le căra pe scări. Un motiv pentru care ecranele plate au avut succes a fost acela că sunt mai bune. Nu oferă doar ecrane

mai mari, dar și cântăresc mai puțin. Nu-i de mirare că au devenit populare.

Un alt motiv pentru care anumite produse au succes este prețul lor atractiv. Deloc surprinzător, majoritatea oamenilor preferă să cheltuiască mai puțin, nu mai mult. Astfel încât, dacă există o competiție între două produse similare, cel cu prețul mai bun va câștiga. Dacă o companie decide să reducă la jumătate prețurile produselor sale, această decizie va contribui, de regulă, la creșterea vânzărilor.

Publicitatea joacă și ea un rol. Consumatorii trebuie să știe câteva lucruri despre un produs înainte de a-l cumpăra. Iată de ce oamenii tind să creadă că, pe măsură ce vor cheltui mai mult pe publicitate, cu atât produsul lor va deveni din ce în ce mai popular. Vrei să-i faci pe oameni să mănânce mai multe legume? Cheltuind mai mult pe reclame ar trebui să determine creșterea numărului oamenilor care îți aud mesajul și, în consecință, aceștia vor cumpăra mai mult broccoli.

Însă, deși calitatea, prețul și publicitatea contribuie la succesul produselor și ideilor, acestea nu explică întreaga poveste.

De exemplu, să luăm cazul prenumelor Olivia și Rosalie. Ambele sunt nume frumoase pentru fete. Olivia înseamnă în latină „măslin", fiind asociat cu belșugul, frumusețea și pacea. Rosalie are origini franceze și latine și este derivat din cuvântul care denumește trandafirul. Ambele nume au cam aceeași lungime, se termină în vocale și au niște diminutive drăguțe, ușor de pronunțat. Într-adevăr, mii de bebeluși primesc în fiecare an numele de Olivia și Rosalie.

Dar gândiți-vă o clipă la câte persoane cunoașteți cu fiecare dintre aceste două nume. Câte femei pe care le știți se numesc Olivia și câte poartă numele de Rosalie?

Pariez că știți cel puțin o Olivia, dar probabil nu cunoașteți nicio fată cu numele Rosalie. De fapt, dacă știți într-adevăr pe cineva cu numele Rosalie, pun rămășag cu voi că știți, de asemenea, *mai multe* Olivii.

De unde știu eu acest lucru? Olivia este un nume mult mai popular. În 2010, de exemplu, în Statele Unite, s-au născut aproape 17 000 de fete care au primit numele Olivia și doar 492 care au primit numele de Rosalie. De fapt, în timp ce Rosalie era un nume mai popular în anii 1920, el nu a ajuns niciodată la nivelul stratosferic de popularitate atins de Olivia în ultimii ani.

Atunci când încercăm să explicăm de ce Olivia a devenit un nume mai popular decât Rosalie, explicațiile familiare precum calitatea, prețul și publicitatea se împotmolesc. Nu e ca și cum un nume ar fi realmente „mai bun" decât celălalt și ambele nume sunt gratuite, așa că nu e nicio diferență de preț. Totodată, nu există nicio campanie publicitară prin care să fie convinși părinții să-și numească fetele Olivia și nicio companie hotărâtă să facă din acest nume cel mai popular lucru de la Pokémon încoace.

Același lucru se poate spune și despre clipurile de pe YouTube. Nu e nicio diferență de preț (toate clipurile se pot vedea gratis) și puține materiale video primesc vreo formă de publicitate sau vreun impuls de marketing. Și, deși câteva videoclipuri au costuri de producție mai ridicate, majoritatea celor care ajung virale au imaginea neclară și sunt prost încadrate, fiind realizate de un amator cu o cameră video ieftină sau cu un telefon mobil.*

* Când folosesc cuvântul „viral" în această carte, mă refer la ceva cu o probabilitate mai mare de a se răspândi de la o persoană la alta. Analogia cu bolile este una bună, dar numai până la un punct. Bolile se răspândesc și ele de la o persoană la alta, dar o diferență esențială constă în durata prevăzută a lanțului de transmitere. Un individ poate fi cu ușurință inițiatorul

Așadar, dacă prețul, calitatea și publicitatea nu explică de ce un prenume devine mai popular decât altul sau de ce un video de pe YouTube are mai multe vizualizări decât altul, atunci care este explicația?

Transmisia socială

Influența socială și vorba spusă din gură în gură. Oamenilor le place să împărtășească povești, știri și informații cu cei din jurul lor. Le spunem prietenilor noștri despre destinații minunate de vacanță, vorbim cu vecinii despre oferte promoționale avantajoase și bârfim cu colegii de muncă despre posibile disponibilizări. Scriem recenzii online despre filme, împrăștiem zvonuri pe Facebook și dăm tweeturi cu rețete pe care le-am încercat. Oamenii distribuie peste 16 000 de cuvinte pe zi[4] și în fiecare oră se poartă sute de milioane de conversații despre branduri și mărci[5].

Dar cuvântul spus din gură în gură nu este doar frecvent, este, de asemenea, și foarte important. Lucrurile pe care ni le spun alții, pe care ni le trimit prin e-mail ori SMS au un impact semnificativ asupra modului în care gândim, citim, cumpărăm și acționăm. Încercăm website-uri pe care ni le recomandă vecinii noștri[6], citim cărți pe care ni le laudă rudele noastre și votăm candidații pe care-i susțin prietenii noștri. Vorba spusă din gură în gură constituie factorul principal în proporție de 20% până la 50% în toate deciziile de cumpărare pe care le luăm[7].

În consecință, influența socială are un impact enorm asupra modului în care ne atrag anumite produse, idei sau comportamente[8]. O vorbă răspândită de un client nou duce la o creștere a vânzărilor unui restaurant de aproximativ 200 de dolari[9]. O recenzie de cinci stele de pe Amazon.com duce la o vânzare cu aproximativ 20 mai multe exemplare decât o recenzie de o stea[10]. Doctorii sunt mai predispuși să prescrie un medicament nou dacă știu că alți doctori pe care ei îi cunosc au prescris la rândul lor acel medicament[11]. Oamenii sunt mai înclinați să se lase de fumat dacă prietenii lor au făcut-o deja și au tendința să se îngrașe dacă prietenii lor sunt obezi. De fapt, deși publicitatea tradițională este în continuare utilă, vorba spusă din gură în gură de oricare Joe sau Jane este de cel puțin zece ori mai eficientă[12].

Vorba răspândită astfel e mai eficientă decât publicitatea tradițională din două motive esențiale. În primul rând, e mult mai convingătoare. De obicei, reclamele ne spun cât de grozave sunt produsele. Știți cu toții că nouă din zece dentiști recomandă pasta de dinți Crest sau că niciun detergent nu-ți curăță rufele precum Tide.

Dar pentru că reclamele arată mereu că produsul lor e cel mai bun, ele nu sunt credibile. Ai văzut vreodată o reclamă la Crest care să spună că doar unul din zece doctori preferă această pastă de dinți? Sau că patru din ceilalți nouă consideră că din cauza acestui produs îți vor putrezi dinții?

Prietenii noștri, pe de altă parte, tind să fie sinceri. Dacă ei cred că pasta de dinți Crest face o treabă bună, ei ne vor spune acest lucru. Dar ne vor spune și dacă pasta Crest are un gust rău sau dacă nu ajută la albirea dinților. Obiectivitatea și since-

unei boli care se răspândește la câțiva oameni, apoi de la aceștia la și mai multe persoane și așa mai departe, până când un mare număr de persoane sunt infectate, numai din cauza acelui prim individ. Cu toate acestea, astfel de lanțuri lungi au o frecvență mai redusă în cazul produselor și a ideilor (Goel, Watts și Goldstein 2012). Oamenii împărtășesc de multe ori produse și idei unii cu alții, dar posibilitatea ca o singură persoană să genereze un lanț de transmitere extrem de lung este redusă. Prin urmare, atunci când spun că a face X determină ca o idee să fie mai virală, de exemplu, vreau să spun că e mai probabil să se răspândească de la o persoană la alta, indiferent dacă, în cele din urmă, reușește să genereze un lanț lung ori să „infecteze" o întreagă populație (n.a.).

ritatea lor ne vor face, probabil, mult mai dornici să-i credem și să-i ascultăm pe prietenii noștri și să ne bizuim pe spusele lor.

În al doilea rând, vorba spusă din gură în gură este mult mai bine direcționată. Companiile încearcă să facă publicitate în moduri care să le permită să ajungă la cel mai mare număr de clienți interesați. De exemplu, o companie care vinde schiuri. Reclamele TV din timpul știrilor nocturne probabil că nu vor fi prea eficiente, pentru că mulți dintre telespectatorii respectivi nu schiază. Deci, compania și-ar putea face reclamă într-o revistă de schi ori pe spatele biletelor de la telescaunul unei pârtii foarte frecventate. Dar, în timp ce acest lucru ar însemna că mulți dintre cei care văd reclama sunt iubitori ai schiului, compania tot ar ajunge să piardă bani din cauza faptului că mulți dintre acei oameni nu au nevoie de schiuri noi.

Pe de altă parte, vorba răspândită din gură în gură este în mod natural îndreptată către un auditoriu interesat. Noi nu împărtășim o știre sau o recomandare tuturor persoanelor pe care le cunoaștem. Mai degrabă avem tendința de a selecta anumiți oameni, despre care credem că vor considera relevantă o anumită informație. Nu-i vom spune unui prieten despre o nouă pereche de schiuri dacă știm că acel prieten detestă să schieze. Și nici nu le vom explica prietenilor care nu au copii cum trebuie să schimbi un scutec. Vorba răspândită din gură în gură tinde să ajungă la oamenii care sunt cu adevărat interesați de lucrurile despre care se discută. Nu-i de mirare că acei clienți care au primit înainte recomandări de la prietenii lor cheltuie mai mult, cumpără mai repede și sunt, în general, mai profitabili[13].

Un exemplu deosebit de frumos despre cum contribuie vorba spusă din gură în gură la o mai bună identificare a publicului-țintă mi-a fost oferit prin e-mail acum câțiva ani. Din când în când, editorii obișnuiesc să-mi trimită cărți gratuite. De regulă, acestea sunt practici de marketing, iar editorul, dându-mi un exemplar gratuit, speră ca eu să recomand cartea studenților mei (vânzându-le astfel o mulțime de exemplare).

Dar în urmă cu câțiva ani, o companie a făcut ceva puțin diferit. Mi-a trimis două exemplare ale aceleiași cărți.

Acum, dacă nu mă înșel, nu am niciun motiv să citesc și al doilea exemplar de vreme ce l-am citit pe primul. Dar acest editor avea alt scop în minte când mi-a trimis cele două exemplare. Mi-a dat și o notiță prin care îmi explica de ce considera că acea carte ar fi bună pentru studenții mei, dar a menționat, de asemnea, că mi-a trimis și un al doilea exemplar pe care să-l pot oferi unui coleg pe care ar putea să-l intereseze subiectul respectiv.

Acesta este modul în care vorba spusă din gură în gură contribuie la identificarea publicului-țintă. În loc să trimită cărți tuturor, editorul mi le-a trimis mie și altor persoane, urmând ca noi să identificăm publicul interesat de carte. Asemeni unui reflector, fiecare beneficiar al acestor două exemplare va căuta prin rețeaua sa socială, va găsi persoana pentru care respectiva carte ar fi relevantă și i-o va oferi.[14]

Cum se răspândește vorba din gură în gură

Dar vreți să știți care-i cel mai bun lucru legat de vorba spusă din gură în gură? Ea este la îndemâna oricui. De la companiile din Fortune 500 care încearcă să-și mărească vânzările până la birturile de la colț de stradă care încearcă să-și umple mesele. Și organizațiile nonprofit care încearcă să combată obezitatea în rândul politicienilor debutanți ce speră să fie aleși. Vorbele spuse din gură în gură fac ca lucrurile să aibă succes. Ajută chiar

și companiile B2B* să obțină noi clienți dintre cei deja existenți. Și nu e nevoie să cheltuiești milioane de dolari pentru publicitate. Trebuie doar să-i faci pe oameni să vorbească.

Dificultatea constă, totuși, în modul de a face acest lucru.

De la companii debutante până la starlete, toată lumea a adoptat rețelele sociale drept curentul viitorului. Facebook, Twitter, YouTube și alte canale sunt văzute ca mijloace de a aduna o mulțime de oameni care să te urmărească și de a-i atrage pe clienți. Brandurile postează reclame, muzicienii aspiranți postează videoclipuri, iar întreprinderile mici fac oferte. Companii și organizații s-au îngrămădit unele peste altele în graba lor de a intra în acest circ ambulant de marketing asurzitor. Logica e simplă. Dacă reușesc să-i facă pe oameni să vorbească despre ideea lor sau să le distribuie produsul, acestea se vor împrăștia prin rețelele sociale asemeni unui virus, ceea ce face ca produsul sau ideea lor să fie populare pe măsură ce se răspândesc.

Dar există două probleme legate de această abordare: focalizarea și execuția.

Ajutați-mă să fac un test rapid. Cât la sută din vorbele răspândite din gură în gură credeți că se distribuie online? Cu alte cuvinte, ce procent de flecăreală credeți că are loc la nivelul rețelelor sociale, blogurilor, e-mailurilor și camerelor de chat?

Dacă semănați cu majoritatea oamenilor, veți spune, probabil, un procent de aproximativ 50% sau 60%. Unii oameni merg până la 70%, iar alții dau un procent mai scăzut, dar după ce am pus această întrebare câtorva sute de studenți și directori executivi, am observat că media se află undeva în jurul procentului de 50%.

* B2B – acronim pentru *bussines-to-bussines*: tranzacții comerciale între companii (n.t.).

Iar acest procent are sens. La urma urmei, rețelele sociale au cunoscut, în mod cert, un mare avânt în ultima perioadă. Milioane de oameni folosesc aceste site-uri o dată pe zi și miliarde de unități de conținut sunt distribuite în fiecare lună[15]. Aceste tehnologii au înlesnit distribuirea rapidă a lucrurilor pentru un mare grup de oameni.

Dar procentul de 50% este greșit.

Departe de adevăr.

Numărul real este de 7%[16]. Nu 47%, nu 27%, ci 7%. Cercetările celor de la Keller Fay Group au arătat că doar 7% din vorba spusă din gură în gură se distribuie online.

Majoritatea oamenilor sunt foarte surprinși când aud acest număr. „Dar procentul acesta e prea mic", protestează ei. „Oamenii petrec o grămadă de timp în online!" Iar acest lucru este adevărat. Oamenii chiar petrec o bună bucată de timp pe internet, cam două ore pe zi, conform unor estimări[17]. Dar uităm că oamenii petrec, de asemenea, o mulțime de timp și *offline*, de opt ori mai mult. Iar asta înseamnă mult mai mult timp pentru discuțiile care nu se poartă pe internet.

De asemenea, avem tendința de a supraestima cuvintele distribuite online, deoarece ne este mai ușor să le vedem. Site-urile rețelelor de socializare ne pun la îndemână un istoric al postărilor, clipurilor, comentariilor și ale celorlalte lucruri pe care le distribuim în mediul online. Așa că, atunci când ne uităm la acest istoric, ni se pare că am făcut multe lucruri. Dar nu ne gândim la fel de mult și la conversațiile din afara internetului, conversații pe care le-am avut în aceeași perioadă, pentru că acestea nu sunt atât de vizibile. Nu există niciun istoric al discuției pe care am purtat-o după prânz cu Susan sau al conversației pe care am avut-o cu Tim în timp ce ne așteptam copiii să termine antrenamentul. Deși toate aceste discuții nu

pot fi observate la fel de ușor, ele au totuși o influență deosebită asupra comportamentului nostru.

Mai mult, chiar dacă s-ar putea crede că vorba răspândită online ajunge la mai mulți oameni, lucrurile nu se întâmplă întotdeauna astfel. Desigur, conversațiile online *ar putea* ajunge la mai mulți oameni. Până la urmă, conversațiile față-în-față tind să se poarte între doi oameni sau într-un grup restrâns de persoane, în timp ce un tweet sau o postare pe Facebook poate ajunge în medie la peste 100 de oameni[18]. Dar nu toți acești potențiali beneficiari vor și vedea într-adevăr fiecare mesaj. Oamenii sunt asaltați de material și conținut online, astfel încât ei nu au timp să citească fiecare tweet, mesaj sau modificare de statut. De exemplu, un exercițiu rapid efectuat cu studenții mei a arătat că mai puțin de 10% dintre prietenii lor răspund la mesajele postate de ei. Cele mai multe dintre postările de pe Twitter nu ajung nici măcar la acest procent. Conversațiile online ar putea ajunge la un public mult mai larg, dar, având în vedere că discuțiile din viața reală pot fi mai profunde, nu este atât de evident că rețelele sociale ar reprezenta calea mai bună.

Așadar, prima problemă cu toate șmecheriile din mediul online este aceea că oamenii au tendința de a ignora importanța vorbei răspândite din gură în gură în viața reală, chiar dacă acest tip de discuție este predominant și, posibil, cu un impact mai mare decât conversațiile online[19].

A doua problemă este că Facebook și Twitter sunt tehnologii, nu strategii. Marketingul prin vorba spusă din gură în gură este eficient doar dacă oamenii chiar vorbesc. Oficialitățile din domeniul sănătății publice pot transmite zilnic tweeturi cu buletine informative despre sexul protejat, dar, în cazul în care nimeni nu le trimite mai departe, campania lor va eșua. Doar postând ceva pe Facebook sau expediind un tweet nu înseamnă că cineva observă sau răspândește acel mesaj. Cam 50% dintre materialele video de pe YouTube au mai puțin de 500 de vizualizări. Doar o treime din 1% obțin mai mult de un milion de vizualizări[20].

A valorifica puterea vorbei spuse din gură în gură, online sau offline, necesită să înțelegem de ce vorbesc oamenii și de ce despre anumite lucruri se discută mai mult decât despre altele. Este vorba de psihologia distribuirii, de știința transmisiei sociale.

Data viitoare când veți sta de vorbă la o petrecere sau când veți îmbuca ceva la serviciu cu un coleg, imaginați-vă că sunteți o muscă pe tavan și că ascultați propria conversație. S-ar putea să vorbiți despre un film nou ori să vă bârfiți un coleg de serviciu. Ați putea face un schimb de povești din vacanță, să discutați despre bebelușul cuiva ori să vă plângeți de vremea neobișnuit de caldă.

De ce? Ați fi putut vorbi despre orice. Există milioane de subiecte de conversație, idei, produse și povești despre care ați fi putut discuta. De ce ați vorbit despre acele subiecte și nu despre altele? De ce tocmai acea poveste, acel film sau acel coleg de serviciu și nu altul?

Anumite povești sunt mai contagioase, iar unele zvonuri sunt mai virale. Un anumit material online devine viral, în timp ce altul nu este băgat în seamă. Despre unele produse se vorbește foarte mult, iar altele nici măcar nu sunt menționate. De ce? Ce anume face ca despre anumite produse, idei sau comportamente să se discute mai mult decât despre altele?

Despre toate acestea vom vorbi în cartea de față.

O intuiție comună ne spune că lansarea vorbei spuse din gură în gură depinde numai de identificarea oamenilor

potriviți. Anumite persoane speciale sunt mult mai influente decât altele. De exemplu, în *The Tipping Point**, Malcolm Gladwell susține că epidemiile sociale sunt conduse de „eforturile câtorva oameni excepționali“[21], pe care el îi numește experți, conectori și vânzători. Alți specialiști sugerează că „unul din zece americani influențează deciziile celorlalți nouă cu privire la cum să voteze, unde să mănânce și ce să cumpere“[22]. Specialiștii în marketing cheltuiesc milioane de dolari ca să-i găsească pe acești formatori de opinie și să-i convingă să le promoveze produsele. Campaniile politice caută mereu oameni „influenți“ care să susțină un partid sau altul.

Ideea este că tot ce ating acești oameni speciali se transformă în aur[23]. În cazul în care susțin sau vorbesc despre un produs sau o idee, produsul sau ideea respectivă vor deveni populare.

Dar această dogmă convențională este greșită. Desigur, cu toții cunoaștem oameni cu adevărat convingători și da, unele persoane au mai mulți prieteni decât altele. Dar, în majoritatea cazurilor, asta nu-i face mai influenți în a răspândi informația sau în a determina ca lucrurile să devină virale.

În plus, concentrându-ne atât de mult pe mesager, neglijăm un factor de distribuție mult mai important: mesajul.

Pentru a înțelege mai bine, voi folosi o analogie. Gândiți-vă la glume: cu toții avem prieteni care sunt mai pricepuți decât noi să spună bancuri. De fiecare dată când aceștia spun un banc, cei din încăpere izbunesc în râs.

Dar și glumele diferă între ele. Unele poante sunt atât de amuzante, încât nu contează cine le spune. Toată lumea râde, chiar dacă persoana care spune bancul nu e deloc amuzantă. Așa este conținutul contagios – atât de intrinsec viral, încât se

* Malcolm Gladwell, *The Tipping Point. Cum lucruri mici pot provoca schimbări de proporții*, traducere în română de Sabina Dorneanu, Editura Publica, București, 2008 (n.t.).

răspândește indiferent de cine vorbește despre el. Nu contează dacă mesagerii sunt convingători sau nu, dacă au zece sau zece mii de prieteni.

Așadar, ce face ca un mesaj să fie răspândit de oameni?

Nu e suprinzător că diferiți „guru“ ai mediului online și practicienii răspândirii vorbelor au emis o mulțime de ipoteze. O teorie predominantă ne spune că rata de contagiozitate este total aleatorie, că este imposibil de prezis dacă un anumit videoclip sau material online vor fi intens distribuite. Alte persoane emit ipoteze bazându-se pe studii de caz și anecdote. Datorită faptului că atât de multe clipuri populare de pe YouTube sunt fie amuzante, fie drăgălașe – prezentând bebeluși sau pisicuțe –, puteți auzi frecvent că umorul sau drăgălășenia sunt ingrediente esențiale pentru gradul de răspândire.

Dar aceste „teorii“ ignoră faptul că multe videoclipuri amuzante sau drăguțe nu reușesc niciodată să aibă succes. Desigur, unele clipuri cu pisici strâng milioane de vizualizări, dar acelea sunt excepțiile, nu regula. Cele mai multe au mai puțin de câteva zeci de vizualizări.

Puteți observa, de asemenea, că Bill Clinton, Bill Gates și Bill Cosby sunt celebri și ați putea să trageți concluzia că, schimbându-vă numele în Bill, veți păși pe calea spre succes și bogăție. Deși prima observație este corectă, concluzia este evident ridicolă. Doar prin simpla vizionare a câtorva succese virale, oamenii ignoră faptul că o mare parte din conținutul lor există și în alte materiale care nu au reușit să atragă niciun fel de audiență. Pentru a înțelege pe deplin ceea ce-i face pe oameni să distribuie diverse lucruri, trebuie luate în calcul atât succesele, cât și eșecurile, dar și dacă anumite caracteristici sunt legate frecvent de succes.

Sunt anumite lucruri intrinsec vrednice să fie răspândite din gură în gură?

În acest moment v-ați putea spune în sinea voastră: „Grozav, anumite lucruri sunt mai contagioase decât altele". Dar este posibil să faci ca un lucru să devină contagios sau unele lucruri sunt în mod natural „infecțioase"?

Telefoanele inteligente tind să fie mai incitante decât declarațiile fiscale, câinii vorbitori sunt mai interesanți decât legea privind utilizarea torturii în închisori, iar filmele de la Hollywood sunt mai grozave decât toasterele sau blenderele.

Creatorii primelor lucruri menționate sunt mai buni decât cei care le-au făcut pe cele din urmă? Sunt anumite produse și idei pur și simplu contagioase, în timp ce altele nu sunt? Sau orice produs ori idee se pot transforma în ceva „infecțios"?

Tom Dickson era în căutarea unui nou serviciu[24]. Născut în San Francisco, credința sa mormonă, l-a făcut să urmeze universitatea Brigham Young din Salt Lake City, unde a obținut în 1971 o diplomă de inginer. După facultate, a revenit acasă, dar pe piața locurilor de muncă lucrurile nu stăteau prea bine și nu existau prea multe oportunități. Singurul serviciu pe care l-a putut găsi era la o companie care făcea dispozitive intrauterine cu rol de contracepție. Aceste dispozitive ajutau la prevenirea sarcinii, dar puteau fi privite și ca forme de avort, aspect ce contrazicea convingerile mormone ale lui Tom. Un mormon care contribuie la dezvoltarea unor noi metode de prevenție a sarcinii? Era timpul să-și găsească un alt serviciu.

Tom fusese întotdeauna interesat de panificație. În timp ce se ocupa de acest hobby, Tom a observat că pe piață nu existau niște mașini ieftine de măcinat făină, care să poată fi coaptă în casă. Așa că Tom și-a pus la lucru cunoștințele sale de inginer. După ce s-a jucat cu un motor de aspirator de zece dolari, a reușit să încropească ceva care măcina făină mai fină și avea un preț mai mic decât orice altă ustensilă de pe piață.

Aparatul de măcinat era atât de bun, încât Tom a început să-l producă la scară mare. Afacerea a fost destul de bună, iar joaca lui cu diverse metode de procesare a alimentelor l-a făcut să fie interesat de mai multe tipuri de blendere. Curând s-a reîntors în Utah pentru a-și deschide propria companie de blendere. În 1995, a făcut primul său blender de casă, iar în 1999, a înființat Blendtec[25].

Însă, deși produsul era grozav, nimeni nu prea auzise despre el. Gradul de vizibilitate pe piață era scăzut. Așa că, în 2006, Tom l-a angajat pe George Wright, un alt fost student al universității Brigham Young, ca director de marketing. Mai târziu, George spunea în glumă că bugetul de marketing de la firma unde lucrase anterior era mai mare decât toate profiturile realizate de Blendtec.

Într-una din primele sale zile la noul serviciu, George a observat o grămadă de rumeguș pe podeaua unității de producție. Având în vedere că nicio construcție nu era în curs de desfășurare, George era nedumerit. Ce se întâmpla acolo?

S-a dovedit că Tom fusese în fabrică, făcând ceea ce făcea în fiecare zi, și anume încerca să strice blendere. Pentru a testa durabilitatea și puterea blenderelor Blendtec, Tom îndesa, printre altele, două plăci de lemn în blender, pe care apoi îl pornea, și de aici provenea rumegușul.

George a găsit astfel ideea care avea să aducă celebritatea blenderelor lui Tom.

Cu un buget amărât de 50 de dolari (nu 50 de milioane și nici măcar 50 000), George s-a dus și a cumpărat bile de sticlă, mingi de golf și o răzătoare. El i-a mai cumpărat, de asemenea,

lui Tom și un halat alb, așa cum poartă un savant într-un laborator. Pe urmă l-a pus pe Tom cu blenderul său în fața unei camere de filmat. George l-a rugat pe Tom să facă exact ceea ce făcuse cu cele două plăci de lemn, să vadă dacă și cele cumpărate de el se vor sfărâma.

Imaginați-vă cum ar fi să luați o mână de bile de sticlă și să le dați prin blenderul vostru, și nu vorbesc de acel gen de bile făcute din plastic sau lut, ci de acelea reale, de un 1,5 centimetri, făcute din sticlă solidă. Bile atât de robuste, încât ar putea să reziste când o mașină trece peste ele.

Exact asta a făcut Tom. A pus 50 de bile de sticlă într-unul din blendere și a pornit aparatul, apăsând pe butonul de tocare lentă. Bilele săreau puternic în blender, făcând zgomote asemănătoare cu grindina care cade pe capota unei mașini.

Tom a așteptat cincisprezece secunde și apoi a oprit blenderul. A ridicat cu prudență capacul aparatului, din care ieșea un fum alb: praf de sticlă. Tot ce mai rămăsese din bile era o pudră albă, care semăna cu făina. În loc să crape, blenderul și-a umflat mușchii. Mingile de golf au fost pulverizate, iar răzătoarea a fost redusă la o grămadă de așchii. George a postat videoclipurile pe YouTube și a așteptat cu pumnii strânși.

Intuiția lui a fost corectă. Oamenii au fost surprinși, le-au plăcut videoclipurile. Erau uimiți de puterea blenderului și l-au descris ca fiind „incredibil de grozav" sau „blenderul total". Unora chiar nu le venea să creadă că era adevărat ceea ce văzuseră. Alții se întrebau ce altceva ar mai putea pulveriza blenderul. Un hard-driver de calculator? O sabie de samurai?

În prima săptămână, clipurile au înregistrat șase milioane de vizualizări. Tom și George reușiseră un *home run* viral.

Tom a continuat să macine în blender tot felul de lucruri, de la brichete Bic la telecomenzi de jocuri Nintendo. A încercat cu batoane colorate, CD-uri cu Justin Bieber și chiar cu un iPhone. Nu doar că blenderul Blendtec a distrus toate aceste lucruri, dar seria de clipuri intitulată „Will It Blend?" a strâns peste 300 de milioane de vizualizări. În doi ani, această campanie a crescut rata vânzărilor cu 700%. Totul datorită unor videoclipuri care au costat mai puțin de 100 de dolari bucata și pentru un produs care părea orice în afară de un subiect despre care merita să se vorbească. Un vechi blender, obișnuit și plictisitor.

Povestea celor de la Blendtec demonstrează un punct esențial al conținutului contagios. Contagiozitatea nu e înnăscută, ci se creează.

Iar asta e, într-adevăr, o veste bună.

Unii oameni sunt norocoși. Ideile și inițiativele lor se întâmplă să fie lucruri care generează în mod natural foarte mult entuziasm și o mare zarvă.

Dar așa cum ne arată și povestea firmei Blendtec, ideile și produsele banale pot genera multă rumoare dacă cineva își dă seama cum poate face asta. Indiferent cât de comun sau de plictisitor poate să pară un produs sau o idee, există modalități prin care le puteți face să fie contagioase.

Așadar, cum putem crea produse, idei și comportamente despre care oamenii să vorbească?

Studiul influenței sociale

Drumul meu spre studierea epidemiilor sociale a fost oricum, dar nu unul direct. Părinții mei considerau că nu sunt bune pentru copii dulciurile și privitul la televizor; în schimb, ne-au făcut cadouri cu rol educativ. Mi-amintesc că într-o

vacanță am fost deosebit de încântat de primirea unei cărți de puzzle-uri logice, pe care am studiat-o neîncetat timp de câteva luni. Aceste experiențe mi-au stârnit interesul pentru matematică și știință, iar după ce am făcut în liceu un proiect de cercetare despre hidrologia urbană (în ce fel fluxul unui bazin hidrografic afectează forma acestuia), am mers la facultate cu gândul de a deveni inginer de mediu.

Dar în facultate mi s-a întâmplat ceva amuzant. În timp ce asistam la unul dintre cursurile de științe „tari", am început să mă întreb dacă aș putea aplica același set de instrumente pentru a studia fenomenele sociale complexe. Mi-a plăcut întotdeauna să observ oamenii, iar când se întâmpla să mă uit la televizor, îmi plăceau mai mult reclamele decât programele propriu-zise. Dar mi-am dat seama că, în loc să meditez *in abstracto* de ce fac oamenii anumite lucruri, aș putea mai degrabă să aplic metoda științifică pentru a afla răspunsurile. Aceleași instrumente de cercetare utilizate în biologie și chimie ar putea fi folosite pentru a înțelege influența socială și comunicarea interpersonală.

Așa că am început să urmez cursuri de psihologie și sociologie și să mă implic într-o cercetare despre modul în care oamenii îi percep pe ceilalți și pe ei înșiși. Cu câțiva ani înainte, bunica mea mi-a trimis o recenzie a unei cărți despre care a crezut că m-ar putea interesa. Cartea se numea *The Tipping Point*.

Mi-a plăcut foarte mult și am citit tot ce am putut găsi în legătură cu subiectul ei. Totuși continuam să fiu frustrat de o anumită problemă. Ideile din acea carte erau incredibil de puternice, dar ele erau în principal descriptive. Cu siguranță, anumite lucruri ne captivează, dar de ce? Care este comportamentul uman subiacent de natură să producă asemenea rezultate? Acestea erau întrebări interesante, care aveau nevoie de răspunsuri. Am hotărât să încep prin a le căuta.

După ce mi-am finalizat doctoratul și, după mai bine de un deceniu de cercetări, am descoperit câteva răspunsuri. Mi-am petrecut ultimii zece ani, dintre care cei mai recenți ca profesor de marketing la Wharton School de la Universitatea din Pennsylvania, studiind această problemă și altele înrudite. Cu o serie excelentă de colaboratori am examinat lucruri cum ar fi:

- De ce anumite articole din *New York Times* și videoclipuri de pe YouTube devin virale?
- De ce se vorbește mai mult despre anumite produse?
- De ce se răspândesc anumite mesaje politice?
- Când și de ce anumite prenume au succes sau dispar?
- Când publicitatea negativă crește sau scade încasările?

Am analizat sute de ani pentru prenume, mii de articole din *New York Times* și milioane de achiziții de mașini. Am petrecut mii de ore colectând, codificând și analizând o mulțime de lucruri, de la branduri și videoclipuri de pe YouTube până la legende urbane, recenzii pentru produse și conversații față în față. Toate acestea cu scopul de a înțelege influența socială și ce anume face ca anumite lucruri să devină populare.

Acum câțiva ani, am început să predau la Wharton un curs numit „Idei contagioase". Premisa era simplă. Fie că lucrezi în marketing, politică, inginerie sau sănătate publică, trebuie să înțelegi cum să faci ca produsele și ideile tale să aibă priză la public. Managerii de branduri își doresc ca produsele lor să facă mai multă vâlvă. Politicienii își doresc ca ideile lor să se

răspândească în rândurile întregii populații. Oficialitățile din domeniul sănătății publice vor ca oamenii să gătească mai mult, în loc să mănânce la fast-food. Sute de studenți, masteranzi și directori executivi au urmat acest curs și au învățat cum influența socială duce la succesul unor produse, idei și comportamente.

Din când în când, primesc e-mailuri de la persoane care nu au reușit să urmeze cursul. Au auzit despre el de la un prieten și le-a plăcut conținutul, dar aveau o problemă cu programarea acestuia sau nu au aflat de el la timpul potrivit. Așa că am fost întrebat dacă nu există o carte pe care ar putea să o citească, pentru a recupera ceea ce au pierdut.

Există cu siguranță pe piață câteva cărți excelente. *The Tipping Point* este o lectură fantastică. Dar, în timp ce este plină de povești interesante, știința a parcurs un drum lung de când aceasta a fost publicată, în urmă cu mai bine de un deceniu. *Made to Stick*, de Chip și Dan Heath, este o altă favorită a mea (trebuie să fac o dezvăluire: Chip a fost mentorul meu la doctorat, așa că așchia nu sare departe de trunchi). Cartea lor adună povești inteligente și cercetări academice în domeniul psihologiei cognitive și al memoriei umane. Însă, deși cartea lor se concentrează pe cum să faci ca ideile „să se lipească" – determinându-i pe oameni să și le amintească – ea vorbește mai puțin despre modul în care poți face ca produsele și ideile *să se răspândească* ori cum să-i convingi pe oameni să le transmită mai departe.

Prin urmare, de câte ori oamenii îmi cereau să citească ceva despre cum se răspândește vorba din gură în gură, îi îndrumam spre lucrări academice pe care eu și alții le-am publicat în acest domeniu. Inevitabil, unii oameni îmi răspundeau ca să-mi mulțumească, dar îmi cereau ceva mai „accesibil". Cu alte cuvinte, ceva riguros, dar mai puțin arid decât articolele academice tipice, scrise într-un jargon de specialitate. O carte care să le ofere principii bazate pe cercetări științifice, pentru a-i ajuta să înțeleagă ce anume face ca anumite lucruri să ne captiveze.

Iată acea carte.

Șase principii ale contagiozității

Această carte explică ce anume face ca un conținut să fie contagios. Prin „conținut" înțeleg povești, știri și informații. Produse și idei, mesaje și materiale video. Orice, de la strângerile de fonduri inițiate de postul local de radio până la mesajele despre sexul protejat, pe care încercăm să le transmitem copiilor noștri. Prin „contagios" înțeleg ceva care este probabil să se răspândească. Să se difuzeze de la o persoană la alta prin vorba spusă din gură în gură și prin influență socială. Ceva despre care să se vorbească, să fie distribuit sau imitat de către consumatori, colegi de muncă și alegători.

În cercetarea noastră, colaboratorii mei și cu mine am observat unele teme sau atribute comune ale unei varietăți de conținuturi contagioase. O rețetă, se poate spune, de a spori probabilitatea ca produsele, ideile și comportamentele să câștige o mai mare popularitate.

De exemplu, clipurile „Will It Blend?" și sandviciul de 100 de dolari de la Barclay Prime stârnesc emoții precum surpriză și amuzament. Cine ar fi crezut că un blender poate să piseze un iPhone sau că un sandvici ar putea să coste în jur de 100 de dolari? Ambele povești sunt și ieșite din comun, astfel încât cel care le relatează este pus într-o lumină favorabilă de lucrurile extraordinare pe care le spune. Și ambele oferă informații utile: este mereu folositor să știi despre niște produse care

funcționează bine sau despre restaurantele care servesc o mâncare nemaipomenită.

Așa cum în multe rețete e nevoie de zahăr ca să pregătești un desert, tot astfel am identificat și noi aceleași ingrediente care fac ca reclamele să fie virale, articolele să fie distribuite, iar despre unele produse să se vorbească pe larg.

După ce am analizat sute de mesaje, produse și idei contagioase, am observat că, adesea, funcționau aceleași șase „ingrediente" sau principii. Șase STEPPS* esențiali, după cum le numesc eu, care fac ca lucrurile să fie discutate, distribuite și imitate.

Principiul 1: Moneda socială

În ce lumină apar oamenii atunci când vorbesc despre un produs sau o idee? Cei mai mulți oameni își doresc să pară mai degrabă deștepți decât proști, mai curând bogați decât săraci și amuzanți, nu plictisitori. Aidoma hainelor pe care le purtăm și a mașinilor pe care le conducem, lucrurile despre care vorbim influențează modul în care ne percep ceilalți. Sunt o monedă care exprimă valoarea noastră socială. A ști despre lucrurile care sunt la modă – de exemplu, despre un blender care poate distruge un iPhone – îi face pe oameni să pară isteți și la curent cu ultimele noutăți. Așadar, pentru a-i face pe oameni să vorbească despre ceva, trebuie să creăm mesaje

* În limba engleză, cele șase principii sunt: *Social currency*, *Triggers*, *Emotion*, *Public*, *Practical value* și *Stories*. Inițialele celor șase principii formează acronimul STEPPS, care se pronunță ca și cuvântul *steps* – „pași". Pentru că în limba română este imposibilă formarea unui acronim de șase litere, care să sugereze niște „pași", pornind de la inițialele principiilor traduse, vom nota expresia lui Berger „PAȘI", pentru a păstra alcătuirea din șase simboluri grafice (n.t.).

care să-i ajute în a produce aceste impresii dezirabile. Trebuie să găsim ceva remarcabil în adâncul lucrurilor și să-i facem pe oameni să se simtă ca niște inițiați. Avem nevoie de o pârghie în mecanica jocului pentru a le oferi oamenilor mijloace prin care să obțină și să afișeze simboluri vizibile de statut, pe care să le poată arăta celorlalți.

Principiul 2: Declanșatorii

Cum le amintim oamenilor să vorbească despre produsele și ideile noastre? Declanșatorii sunt stimuli care îi fac pe oameni să se gândească la lucruri care au legătură cu ei. Untul de arahide ne amintește de jeleu, iar cuvântul „câine" ne trimite la cuvântul „pisică". Dacă locuiți în Philadelphia, vederea unui cheesesteak vă poate aminti de sandviciul de 100 de dolari de la Barclay Prime. Oamenii vorbesc adesea despre ceea ce le vine în minte; de aceea, cu cât se vor gândi mai mult la un produs sau la o idee, cu atât mai mult vor vorbi despre ele. Trebuie să creăm produse și idei care să fie frecvent amintite de mediu și să creăm noi declanșatori, legând produsele și ideile noastre de niște indicii răspândite în mediu. Primul lucru care ne vine în minte ne stă pe vârful limbii.

Principiul 3: Emoția

Lucrurile de care ne pasă, le împărtășim. Cum putem crea, așadar, mesaje și idei care să-i miște pe oameni? De obicei, conținutul care este în mod natural contagios prezintă un fel de emoție. A pisa într-un blender un iPhone este ceva surprinzător. O potențială majorare de taxe este iritantă.

Lucrurile care stârnesc emoții sunt, de obicei, împărtășite. Așa că, în loc să insistăm pe funcționalitate, ar trebui să ne concentrăm pe emoții. Dar, după cum vom discuta mai departe, unele emoții sporesc nivelul de propagare, iar altele îl micșorează. De aceea, trebuie să alegem emoțiile potrivite pe care să le stârnim. Trebuie să aprindem focul. Uneori, chiar și emoțiile negative pot fi folositoare.

Principiul 4: Vizibilitatea publică

Pot oamenii să vadă când alții utilizează produsele noastre sau adoptă comportamentul pe care ni-l dorim? Zicala celebră „Maimuța vede, maimuța face" surprinde mai mult decât tendința spre imitație a oamenilor. Zicala aceasta ne spune, de asemenea, că e greu să imiți ceea ce nu vezi. A face lucrurile să fie mai observabile ajută ca acestea să fie mai ușor de imitat, ceea ce le sporește șansele de a deveni populare. Trebuie să facem ca ideile și produsele noastre să fie mai vizibile. Trebuie să creăm produse și inițiative care își fac singure reclamă, precum și sedimente comportamentale care să se păstreze chiar și după ce oamenii au cumpărat un produs ori au îmbrățișat o idee.

Principiul 5: Valoarea practică

Cum putem obține un conținut care să pară util? Oamenilor le place adeseori să-i ajute pe alții, așa că, dacă le vom arăta cum produsele sau ideile noastre îi vor face să economisească timp sau bani ori cum le vor îmbunătăți sănătatea, oamenii vor vorbi despre ele. Dar ținând cont de intensitatea asediului informațional la care sunt supuși oamenii, trebuie să facem ca mesajul nostru să iasă în evidență. Trebuie să înțelegem ce anume face ca un lucru să pară o afacere deosebit de bună. Este necesar să subliniem extraordinara valoare a lucrului oferit de noi, atât din punct de vedere bănesc, cât și din alte rațiuni. Și trebuie să prezentăm cunoștințele și experiența noastră într-un ambalaj pe care oamenii să-l poată transmite mai departe cu ușurință.

Principiul 6: Poveștile

În ce cadru narativ mai larg putem insera propria noastră idee? Oamenii nu fac pur și simplu schimb de informații, ci ei spun povești. Dar la fel ca în legenda despre calul troian, poveștile sunt purtătoare de mesaje morale și de învățăminte. Informația circulă deghizată sub ceea ce poate părea simplă flecăreală. Așadar, e nevoie să ne construim propriul cal troian, încorporând produsele și ideile noastre în povești pe care oamenii își vor dori să le spună. Trebuie să facem ca distribuirea virală să fie valoroasă. Trebuie să facem ca mesajul nostru să fie o parte fundamentală a narațiunii, astfel încât oamenii să nu poată spune povestea fără să-l menționeze.

Acestea sunt cele șase principii ale contagiozității: produse sau idei care aduc *Monedă socială*, care au factori *Declanșatori* și sunt *Emoționale*, *Publice*, cu *Valoare practică* și integrate într-o *Poveste*. Fiecare capitol al cărții se concentrează pe unul dintre aceste principii. Aceste capitole reunesc cercetări și exemple pentru a arăta cunoștințele care stau la baza fiecărui principiu și modurile în care indivizii, companiile și organizațiile

au aplicat aceste principii pentru a face ca produsele, ideile și comportamentele lor să fie captivante.

Aceste principii pot fi sintetizate printr-un acronim. Luate împreună ele formează cuvântul STEPPS. Gândiți-vă la aceste principii ca la cei șase „PAȘI" necesari pentru a crea un conținut contagios. Aceste ingrediente fac ca ideile să fie discutate și să aibă succes. Oamenii au vorbit despre sandviciul de 100 de dolari de la Barcay Prime pentru că le-a oferit *Monedă socială*, avea *Declanșatori* (popularitatea mare a sandviciurilor cheesesteak în Philadelphia), producea *Emoție* (era foarte surprinzător), avea *Valoare practică* (informații utile despre o friptură de înaltă calitate) și era învăluit într-o *Poveste*. Amplificând aceste componente în mesaje, produse sau idei, le vom spori probabilitatea de a se răspândi și de a avea succes. Sper că, ordonând principiile astfel, vor fi mai ușor de memorat și de utilizat.*

Cartea a fost concepută având în minte două tipuri de public care se suprapun. Poate că v-ați întrebat mereu de ce bârfesc oamenii, de ce diverse materiale online devin virale,

* Rețineți, totuși, că analogia cu rețeta nu rezistă dintr-un anumit punct de vedere. Principiile nu seamănă cu o rețetă întrucât nu e nevoie de toate cele șase ingrediente pentru a face ca un produs sau o idee să fie contagioase. Desigur, cu cât mai mult, cu atât mai bine, dar nu e ca și cum un lucru care este *Public* va eșua pentru că nu e integrat într-o *Poveste*. Așadar, gândiți aceste principii nu ca o rețetă, ci mai degrabă ca niște delicioase toppinguri pentru o salată. Salatele Cobb, de exemplu, conțin adesea pui, roșii, șuncă, ouă, avocado și brânză. Dar o salată doar cu brânză și șuncă afumată e în continuare delicioasă. Principiile sunt relativ independente, așa că puteți alege pe oricare doriți să-l aplicați.

Unele dintre aceste principii sunt mai ușor de aplicat pentru anumite tipuri de idei și inițiative. Cele nonprofit, de regulă, se pricep să evoce o *Emoție* și adesea e mai ușor să atragi atenția *Publicului* dacă produsele sau comportamentele au o componentă fizică. Acestea fiind spuse, conținutul contagios vine adesea din aplicarea unor principii care, în mod natural, ar putea părea improbabile. Blenderele puternice au deja o *Valoare practică*, dar „Will It Blend?" a devenit viral, pentru că a reușit să ofere unui blender *Monedă socială*. Videoclipul arată cum un produs aparent banal era, în realitate, cu adevărat remarcabil (n.a.).

de ce se răspândesc zvonurile sau de ce toți oamenii par să discute anumite subiecte când sunt în jurul dozatoarelor de apă. Discutarea și împărtășirea gândurilor constituie două dintre trăsăturile noastre comportamentale definitorii. Aceste acțiuni ne interconectează, ne conturează și ne fac umani. Această carte face lumină asupra proceselor psihologice și sociologice care stau la baza transmisiei sociale.

Cartea a fost concepută, de asemenea, pentru oamenii care vor ca produsele, ideile și comportamentele lor să se răspândească. În toate industriile, companiile mari și mici vor ca produsele lor să devină populare. Patronul cafenelei din cartier dorește să aibă mai mulți consumatori, avocații vor mai mulți clienți, cinematografele râvnesc după mai mulți spectatori, iar bloggerii vor mai multe vizualizări și distribuiri. Organizațiile nonprofit, factorii de decizie, oamenii de știință, politicienii și mulți alții au și ei, de asemenea, „produse" sau idei pe care le vor cât mai captivante. Muzeele doresc mai mulți vizitatori, adăposturile pentru câini vor mai multe adopții și ecologiștii vor ca oamenii să lupte împotriva defrișărilor.

Fie că sunteți managerul unei companii mari, proprietarul unei mici afaceri care încearcă să obțină vizibilitate, un politician care candidează pentru un mandat sau un funcționar în departamentul de Sănătate Publică, dornic să atragă atenția asupra unui aspect, această carte vă va ajuta să înțelegeți cum să vă faceți produsele și ideile mai contagioase. Cartea vă oferă un cadru de lucru și un set de tehnici specifice și practice de natură să contribuie la răspândirea informației – la conceperea unor mesaje, reclame sau știri pe care oamenii să le distribuie. Indiferent dacă acei oameni au zece sau zece mii de prieteni. Și indiferent dacă sunt vorbăreți și convingători sau tăcuți și timizi.

Această carte oferă cunoștințe de ultimă oră despre modul în care funcționează vorba spusă din gură în gură și transmisia socială. Și vă arată cum le puteți folosi în avantajul vostru pentru a face ca produsele și ideile voastre să aibă succes.

1 | Moneda socială

Printre casele de piatră cafenie și magazinele cochete, de modă veche, de pe Saint Mark's Place de lângă Tompkins Square Park din New York, puteți observa un birt micuț. Este marcat de un semn în formă de hotdog roșu, pe care scrie „Eat me" în ceva ce pare un soi de muștar. După ce coborâți câteva trepte, intrați realmente într-un restaurant care seamănă cu o peșteră scobită în zid. Pe mesele lungi găsiți toate condimentele voastre preferate, puteți juca orice joc video de tip *arcade* și, desigur, puteți comanda un meniu care vă lasă gura apă.

Se oferă șaptesprezece sortimente de hotdog. Toate tipurile de cârnați de Frankfurt pe care vi le puteți imagina. „Good Morning" este un hotdog învelit în șuncă afumată, acoperit cu cremă de brânză, peste care se adaugă un ou prăjit. „Tsunami" conține teriyaki, ananas și ceapă verde. Iar puriștii pot comanda clasicul „New Yorker", un cârnat de Frankfurt doar cu carne de vită, fript la grătar.

Dar priviți dincolo de fețele de masă cadrilate și de hipsterii care-și savurează hotdogul. Observați acea demodată cabină telefonică de lemn, înghesuită într-un colț? Aceea care arată ca una în care ar fi putut intra Clark Kent ca să se transforme în Superman. Haideți, aruncați o privire înăuntru.

Agățat pe perete în interiorul cabinei, veți zări un vechi telefon cu disc – genul acela care are o rotiță cu găurele pentru fiecare număr. Doar de dragul distracției, vârâți un deget în gaura cu numărul doi (literele ABC). Rotiți în sensul acelor de

ceasornic până când atingeți lamela opritoare, dați drumul rotiței și duceți receptorul la ureche.

Spre uimirea voastră, cineva răspunde, întrebându-vă: „Aveți rezervare?" Rezervare?

Da, rezervare. Firește că nu aveți. Oricum, pentru ce v-ar fi trebuit o rezervare? Pentru o cabină telefonică din colțul unui restaurant de hotdog?

Dar se pare că astăzi este ziua voastră norocoasă: vă pot primi. Deodată, partea din spate a cabinei telefonice se dă într-o parte – este o ușă secretă! – și puteți intra într-un bar clandestin, numit nu altfel decât „Please Don't Tell" – „Te rog să nu mai spui nimănui".

În 1999, Brian Shebairo și prietenul său din copilărie, Chris Antista, au decis să intre în afacerile cu hotdog.[1] Cei doi creșcuseră în New Jersey, mâncând în localuri faimoase ca Rutt's Hut și Johnny & Hanges și dorindu-și să aducă în New York aceeași experiență culinară a hotdogilor. După doi ani de cercetare, în care au mers cu motocicletele de-a lungul întregii coaste de Est gustând cei mai buni hotdogi, Brian și Chris erau pregătiți. Pe 6 octombrie 2001, au deschis Crif Dogs în cartierul East Village din New York. Numele localului venea de la sunetul scos de Brian într-o zi când a încercat să-i spună pe nume lui Chris, în timp ce mesteca un hotdog.

Crif Dogs a fost un mare succes și a câștigat premiul pentru cel mai bun hotdog din partea mai multor publicații. Dar, odată cu trecerea anilor, Brian a început să caute o nouă provocare. Își dorea să deschidă un bar. Crif Dogs a avut mereu licență pentru comercializarea alcoolului, dar niciodată nu profitase pe deplin de pe urma ei. Brian și Chris experimentaseră cu o mașină de preparat margarita rece și păstrau în frigider, din când în când, câte o sticlă de Jägermeister, dar pentru un bar adevărat aveau nevoie de mai mult spațiu. Lângă ei se afla un magazin care vindea, fără mare succes, *bubble tea*. Avocatul lui Brian le-a spus că, dacă ar face rost de spațiu, licența pentru alcool s-ar putea transfera. După trei ani de insistențe serioase, vecinul a cedat până la urmă.

Dar acum venea partea dificilă. În New York există baruri din abundență. Pe o rază de patru cvartale în jurul restaurantului Crif Dogs, sunt mai bine de 60 de locuri unde poți să bei alcool. Câteva dintre ele sunt chiar pe aceeași stradă. Inițial, Brian se gândise la un bar slinos de rock-and-roll. Dar asta n-ar fi fost suficient. Avea nevoie de un concept ieșit din comun. Ceva care să-i facă pe oameni să vorbească despre local și să-i atragă să-i calce pragul.

Într-o zi, Brian s-a întâlnit cu un prieten care avea o afacere cu antichități. Un mare talcioc de vechituri, în care vindea orice, de la scrinuri art deco până la ochi de sticlă și gheparzi împăiați. Amicul i-a spus că descoperise o cabină telefonică simpatică, din anii 1930, care s-ar potrivi de minune în barul lui Brian.

În acel moment, lui Brian i-a venit o idee.

Când Brian era copil, unchiul său lucra ca tâmplar. Pe lângă ce făcea la construcția caselor și a altor lucruri la care lucrează un tâmplar de obicei, unchiul construise în subsol o cameră care avea uși secrete. Ușile nu erau prea bine camuflate, era vorba doar de niște lemn care intra în alt lemn, dar, dacă apăsai în locul potrivit, puteai avea acces într-un spațiu de depozitare ascuns. Înăuntru nu era niciun cufăr plin de bani, dar era totuși o idee fainâ.

Brian a decis să transforme cabina telefonică în ușa unui bar secret[2].

Tot ce are legătură cu „Please Don't Tell" vă sugerează că ați fost făcuți părtași la un secret deosebit. Nu veți găsi pe stradă un semn cu numele acestui loc. Nu-l veți găsi nici în reclamele din reviste sau în materiale promoționale. Iar singura intrare se află într-o cabină de telefon pe jumătate ascunsă dintr-un restaurant de hotdog.

Desigur este absurd. Nu predică specialiștii în marketing că publicitatea ostentativă și accesul ușor reprezintă punctele esențiale ale succesului în afaceri?

Please Don't Tell nu și-a făcut niciodată reclamă. Și totuși, de la deschiderea sa din 2007, a devenit unul dintre cele mai căutate localuri din New York. Rezervările se fac numai ziua, iar linia telefonică pentru rezervări se deschide la ora 15:00 fix. Locurile se dau după principiul „primul venit, primul servit". Unii apelanți disperați continuă să sune întruna, în speranța că vor reuși să prindă linia telefonică neocupată. Până la ora 15:30, toate locurile au fost rezervate.

Please Don't Tell nu forțează piața. Nu încearcă să te agațe din pragul ușii ori să-ți ia ochii cu un website sclipitor. Este un caz clasic de „discovery brand". Jim Meehan, expertul din spatele meniului de cocktailuri de la Please Don't Tell, a conceput ideea de experiență a clientului având în minte exact acest lucru. El spune: „Cea mai puternică reclamă este recomandarea personală. Nimic nu este mai viral sau mai infecțios decât unul dintre prietenii tăi care merge într-un loc, pe care apoi ți-l recomandă din toată inima". Și ce poate fi mai impresionant decât să vezi cum doi oameni dispar în spatele unei cabine telefonice?

În cazul în care nu-i deja limpede, iată un mic secret despre secrete: acestea au tendința să nu rămână secrete prea mult timp.

Gândiți-vă la ultima oară când o persoană v-a împărtășit un secret. Vă amintiți cât de serios v-a rugat să nu spuneți niciun cuvințel nimănui? Și vă mai amintiți ce ați făcut pe urmă?

Ei bine, dacă nu sunteți diferiți de majoritatea oamenilor, probabil că v-ați dus și ați dezvăluit secretul altcuiva. (Nu vă jenați, ajuns la mine, secretul vostru este în siguranță.) După cum s-a dovedit, dacă un lucru ar trebui să fie secret, este mult *mai* probabil ca oamenii să vorbească despre el. Motivul? Moneda care exprimă valoarea socială a individului.

Oamenii împărtășesc lucrurile care-i fac să arate bine în ochii celorlalți.

Baterea unui nou tip de monedă

Copiilor le plac lucrările artistice. Fie că desenează cu creioane colorate, că lipesc paste fusilli pe hârtii colorate ori sculptează în materiale reciclabile, ei se bucură mereu să facă diferite lucruri. Dar, indiferent de ce s-ar apuca, toți copiii par să facă același lucru de îndată ce au terminat.

Ei arată ceea ce-au făcut.

„Dezvăluirea sinelui" ne urmărește toată viața. Le spunem prietenilor despre o nouă achiziție vestimentară și le arătăm membrilor familiei articolul pe care-l trimitem la ziarul local. Această dorință de a împărtăși gândurile, opiniile și experiențele noastre este motivul pentru care rețelele sociale și mediile online au devenit atât de populare. Oamenii scriu pe bloguri despre experiențele lor, postează pe Facebook ce au mâncat la prânz și dau tweeturi cu motivele pentru care detestă guvernul actual. După cum au comentat mulți observatori, oamenii-de pendenți-de-rețelele-sociale din zilele noastre nu se pot opri

din a împărtăși - ce gândesc, ce le place, ce-și doresc - oricui, tot timpul.

Într-adevăr, cercetările au constatat că peste 40% din subiectele despre care vorbesc oamenii se referă la experiențele și relațiile lor personale[2]. Tot astfel, aproximativ jumătate dintre tweeturi sunt focalizate în jurul propriei persoane, relatând ceea ce fac oamenii respectivi în momentul postării sau ce li s-a întâmplat[3]. De ce vorbesc oamenii atât de mult despre atitudinile și experiențele lor?

E mai mult decât vanitate; ține, de fapt, de alcătuirea noastră să găsim aici o sursă de plăcere. Jason Mitchell și Diana Tamir, specialiști în neuroștiințe de la Universitatea Harvard, au constatat că a dezvălui informații despre tine însuți produce o satisfacție intrinsecă[4]. Într-un studiu, Mitchell și Tamir au cuplat diverși indivizi la niște monitoare ale activității cerebrale și le-au cerut fie să-și împărtășească propriile opinii și atitudini („Îmi place snowboardul"), fie opiniile și atitudinile altei persoane („Lui îi plac cățelușii"). Ei au observat că împărtășirea opiniilor personale activează aceleași circuite neuronale care răspund unor satisfacții precum mâncarea sau banii. Așa că a vorbi despre ceea ce ai făcut în weekend s-ar putea să-ți ofere aceeași plăcere ca în cazul în care ai gusta dintr-un delicios tort de ciocolată.

De fapt, oamenilor le place atât de mult să-și împărtășească atitudinile, încât sunt dispuși chiar să plătească niște bani pentru a face asta. Într-un alt studiu, Tamir și Mitchell le-au cerut oamenilor să completeze un număr de itemi dintr-un test de alegeri simple. Participanții puteau alege fie să nu facă nimic timp de câteva secunde, fie să răspundă la o întrebare despre ei înșiși (de exemplu: „Cât de mult îți plac sandviciurile?") și apoi să împărtășească răspunsul tuturor. Respondenții au făcut sute de astfel de alegeri rapide. Dar pentru a face lucrurile

și mai interesante, Tamir and Mitchell au variat suma de bani cu care oamenii erau plătiți pentru o anumită alegere. În unele probe oamenii puteau primi câțiva cenți în plus dacă așteptau câteva secunde. În altele, puteau primi bani mai mulți dacă alegeau să vorbească despre ei.

Rezultatul? Oamenii au fost dispuși să renunțe la bani doar pentru a-și face cunoscute opiniile. Per total, au fost dispuși să primească profituri cu 25% mai mici pentru a-și putea împărtăși gândurile. În comparație cu valoarea atribuită ideii de a nu face nimic timp de cinci secunde, oamenii apreciază împărtășirea propriilor opinii cu un cent mai puțin. Acest fapt pune într-o nouă lumină o veche zicală: „În loc să le dăm oamenilor câte un penny pentru gândurile lor, mai degrabă am primi noi un penny pentru că-i ascultăm".

Este clar că oamenilor le place să vorbească despre ei înșiși, dar ce îi face să vorbească despre anumite gânduri și experiențe mai mult decât despre altele?

Haideți să jucăm un joc scurt. Colega mea Carla conduce un minivan. Aș putea să vă spun multe alte lucruri despre ea, dar momentan vreau să văd cât puteți deduce bazându-vă doar pe faptul că ea conduce un minivan. Ce vârstă are Carla? Douăzeci și doi de ani? Treizeci și cinci? Cincizeci și șapte? Știu că voi cunoașteți foarte puține despre ea, dar încercați să presupuneți pe baza acestei informații.

Are copii? Dacă are, fac aceștia sport? Aveți idee ce sport?

Acum, dacă ați încercat deja să ghiciți, haideți să vorbim despre prietenul meu Todd. E un tip cool. Se întâmplă, de asemenea, să aibă pe cap o creastă Mohawk. Aveți vreo idee despre cum este el? Câți ani are? Ce tip de muzică ascultă? Unde își face cumpărăturile?

Am jucat acest joc cu sute de oameni și rezultatele sunt mereu aceleași. Cei mai mulți oameni cred că prietena mea Carla are între 30 și 45 de ani. Cu toții - da, 100% - cred că are copii. Cei mai mulți sunt convinși că acei copii fac sport și aproape toți cei care credeau asta au optat pentru fotbal. Toate aceste presupuneri pornind de la un minivan.

Cât despre Todd, cei mai mulți oameni au căzut de acord că are între 15 și 30 de ani. Majoritatea au considerat că ascultă vreun tip de muzică stridentă, punk, heavy metal sau rock. Și aproape toți au apreciat că își cumpără haine de fițe sau că-și face cumpărăturile la magazine de profil pentru skateri sau surferi. Toate aceste deducții pornind de la o tunsoare.

Să fie clar. Todd nu trebuie să asculte vreun gen de muzică stridentă ori să-și cumpere haine de la Hot Topic. Ar putea avea 53 de ani, ar putea să asculte Beethoven și să-și cumpere haine din orice loc dorește. Nu e ca și cum magazinul Gap i-ar închide ușa în nas dacă ar dori să intre ca să-și cumpere o pereche de pantaloni largi.

Același lucru e valabil și pentru Carla. Ar putea fi o fată rebelă de 22 de ani, care cântă la tobe și care crede că a avea copii se potrivește unor familii de burghezi plicticoși.

Dar ideea e că nu ne-am gândit la aceste lucruri când am vorbit despre Carla și Todd. Mai degrabă, cu toții am făcut inferențe similare din cauza faptului că alegerile semnalează identitatea. Carla conduce un minivan, așa că am presupus că este mama unor copii care joacă fotbal. Todd are o creastă Mohawk, așa că am socotit că este un tânăr punker. Facem presupuneri logice despre alți oameni bazându-ne pe mașinile pe care le conduc, hainele pe care le poartă și muzica pe care o ascultă[5].

Lucrurile despre care oamenii vorbesc influențează modul în care ceilalți gândesc despre ei. A spune o glumă amuzantă la o petrecere îi va face pe oameni să creadă că ești spiritual. A ști toate informațiile despre marele meci de aseară sau despre concursul de dans al vedetelor ne face să părem cool sau la curent.

Așadar, nu este surprinzător faptul că oamenii preferă să împărtășească lucruri care îi fac să pară amuzanți, și nu plictisitori, inteligenți, și nu proști, super cool, și nu șterși. Să ne gândim și la cealaltă față a monedei. Amintiți-vă ultima oară când ați dorit să împărtășiți ceva, dar nu ați făcut-o. Motivul pentru care nu ați vorbit până la urmă ține, probabil, de faptul că voi (sau altcineva) ați fi apărut într-o lumină nefavorabilă. Povestim despre cum am ajuns să facem o rezervare la cel mai tare restaurant din oraș, dar sărim peste povestea despre hotelul care avea vedere spre o parcare. Povestim despre camera video pe care ne-am luat-o și care avea „cel mai bun preț" pe site-ul *Consummer Reports*, dar sărim peste povestea în care ne-am cumpărat un laptop ce s-a dovedit a fi mai ieftin într-un alt magazin.

Vorba spusă din gură în gură este, prin urmare, un instrument esențial pentru a face o impresie bună, la fel de potent pe cât este o mașină nouă sau o pungă pe care scrie Prada[6]. Gândiți-vă la un fel de monedă. *Moneda socială*. Exact așa cum oamenii folosesc bani ca să cumpere produse ori servicii, tot astfel folosesc și moneda socială ca să obțină doritele impresii pozitive în familie, printre amici și colegi.

Așadar, pentru a-i face pe oameni să vorbească, companiile și organizațiile trebuie să bată monedă socială. Să le ofere oamenilor o șansă de a se pune într-o lumină favorabilă în timp ce le promovează produsele și ideile. Există trei modalități

de a face acest lucru: (1) descoperă și scoate la iveală remarcabilitea* ascunsă; (2) modifică în avantajul tău mecanica jocului; (3) fă-i pe oameni să se simtă inițiați.

Remarcabilitatea ascunsă

Imaginați-vă că e o zi toridă și, însoțiți de un prieten, vă opriți la un butic să beți ceva răcoritor. V-ați săturat de apă gazoasă, dar ați dori ceva care să fie mai aromat decât apa chioară. Ceva ușor și revigorant. În timp ce vă uitați în combina frigorifică cu băuturi, o limonadă roz, marca Snapple, vă atrage atenția. Perfect. O luați și mergeți să o plătiți la casă.

Odată ajunși afară, desfaceți dopul și beți cu nesaț. Suficient de revigorați, vă pregătiți să intrați în mașina prietenului vostru când observați că pe dosul dopului sticlei de Snapple scrie ceva.

Fapt real # 27: O minge de sticlă sare mai sus decât o minge de cauciuc.

Oho! Chiar așa?

Probabil, ați fi foarte impresionați (la urma urmei, cine avea habar că sticla poate sări?), dar gândiți-vă un pic la ce ați face în clipa următoare. Ce ați face cu această nouă informație picantă? Ați păstra-o pentru voi sau i-ați spune-o și prietenului vostru?

* În original, *remarkability*; absent din DEX, termenul „remarcabilitate" ni se pare pe deplin acceptabil, fiind întru totul similar cu alți termeni construiți după aceeași regulă, precum melabilitate, imobilitate, inteligibilitate, credibilitate etc (n.t.).

În 2002, Marke Rubenstein, vicepreședintele executiv al agenției de publicitate a firmei Snapple, era în căutare de noi modalități de a-i amuza pe consumatorii de Snapple. Firma era deja cunoscută pentru reclamele ei ciudate cu Doamna Snapple, o femeie de vârstă mijlocie, plină de energie, cu un puternic accent newyorkez, care citea scrisorile fanilor de Snapple și le răspundea. Era o angajată reală de la Snapple, iar expeditorii scrisorilor variau de la cei care solicitau sfaturi pentru întâlniri amoroase până la oameni care propuneau ca Snapple să organizeze o serată la un azil de bătrâni. Reclamele erau destul de amuzante, iar cei de la Snapple doreau să facă ceva la fel de isteț și de excentric.

În timpul unei ședințe de marketing, cineva a sugerat că dosul capacului era un spațiu neexploatat. Snapple a încercat, cu fără prea mare succes, să introducă acolo glume. Dar glumele erau groaznice („Dacă creionul #2 este cel mai popular, atunci de ce rămâne #2?"), astfel încât era greu de spus dacă glumele ori strategia erau de vină pentru eșec. Rubenstein și colegii ei s-au întrebat dacă nu cumva faptele reale ar prinde mai bine la public. Ceva „ieșit din comun, despre care [consumatorii de Snapple] nu știu și nici măcar nu știu că ar vrea să știe".[7]

Așa că Rubenstein și echipa ei au alcătuit o lungă listă de fapte reale, iscusite, deși fără mare importanță, și au început să le scrie pe dopurile sticlelor de Snapple, unde erau vizibile numai după ce consumatorii au cumpărat și au desfăcut sticla.

Faptul #12, de exemplu, spune că, spre surprinderea noastră, cangurii nu pot merge cu spatele. Faptul #73 spune că, în medie, o persoană așteaptă două săptămâni din viață să se schimbe culoarea semaforului.

Aceste fapte sunt atât de surprinzătoare și de amuzante, încât este greu să nu dorești să le împărtășești și altcuiva.

Două săptămâni de așteptare pentru schimbarea culorii semaforului? Este incredibil! Cum e posibil să calculezi așa ceva? Gândește-te la câte alte lucruri am putea face în acest timp! Dacă vi se va întâmpla vreodată să beți Snapple în compania unui prieten, veți fi în situația de a vă spune unul altuia ce informații ați găsit pe capac, la fel cum se întâmplă atunci când familiile desfac plăcintele cu răvașe la un restaurant chinezesc.

Faptele enumerate de Snapple sunt atât de contagioase, încât au devenit parte a culturii pop. Sute de website-uri comentează diferite fapte. Comedianții se amuză pe seama lor în timpul spectacolelor. Unele sunt atât de incredibile, încât unii oameni dezbat cu argumente pro și contra adevărul lor. (Da, ideea conform căreia cangurii nu pot merge cu spatele pare destul de trăznită, dar este adevărată.)

Știați că, atunci când te încrunți, arzi mai multe calorii decât atunci când zâmbești? Că o furnică poate ridica de 50 de ori mai mult decât propria-i greutate? Probabil că nu știați. Dar oamenii împărtășesc aceste informații oferite de Snapple și altele asemănătoare pentru că sunt *remarcabile*. Iar a vorbi despre lucruri remarcabile îți aduce monedă socială.

Lucrurile remarcabile sunt definite ca neobișnuite, extraordinare sau demne să atragă atenția. Ceva poate fi remarcabil, pentru că este inovator, surprinzător, extrem sau pur și simplu interesant. Dar cel mai important aspect cu privire la lucrurile remarcabile constă în faptul că sunt *demne de luat în seamă*. Demne de menționat. Faptul că o minge de sticlă sare mai sus decât una de cauciuc este atât de remarcabil, încât trebuie să-l menționezi.

Lucrurile remarcabile oferă monedă socială, pentru că îi fac pe oamenii care vorbesc despre ele să pară, ei bine, mai remarcabili. Unora le place să fie sufletul petrecerilor, dar nimeni nu-și dorește să fie acela care le taie cheful tuturor. Cu toții ne dorim să fim plăcuți. Nevoia de aprobare socială constituie o motivație umană fundamentală. Dacă îi spunem cuiva o informație haioasă de pe capacul de Snapple, asta ne va face să părem mai antrenanți. Dacă povestim cuiva despre un bar secret, ascuns în interiorul unui restaurant de hotdog, asta ne face să părem cool. A împărtăși povești sau reclame extraordinare, inedite sau interesante îi face pe oameni să pară mai extraordinari, mai neobișnuiți și mai interesanți. Face mai amuzantă conversația cu ei, sporind probabilitatea de a fi invitați în oraș, și vor avea mai multe șanse să fie invitați și a doua oară.

Prin urmare, nu e surprinzător că lucrurile remarcabile sunt menționate mai des în discuții. Într-un studiu, împreună cu Raghu Iyengar, profesor la Wharton, am analizat cât de mult se discută online despre diverse companii, produse și branduri[8]. Am examinat o listă uriașă, conținând 6 500 de produse și branduri. Totul, de la branduri mari, precum Wells Fargo și Facebook, până la branduri mici, precum restaurantele Village Squire și Jack Link. Din orice industrie imaginabilă. De la bănci și covrigării până la detergenți de vase și supermarketuri. Apoi am rugat oamenii să evalueze cât de remarcabil este fiecare produs sau brand în parte și am analizat modul în care aprecierile lor erau corelate cu cât de frecvent discutau despre ele.

Verdictul a fost clar: despre produsele mai remarcabile, precum Facebook sau filmele de la Hollywood, se discuta aproape de două ori mai frecvent decât despre branduri mai puțin remarcabile, precum Wells Fargo și Tylenol. Alte studii au avut rezultate similare. Tweeturile mai interesante sunt mai distribuite, iar articolele mai atractive și mai surprinzătoare au o probabilitate mai mare de a fi redistribuite prin e-mail[9].

Remarcabilitatea explică de ce oamenii distribuie înregistrări video cu fetițe de opt ani care recită fără greșeală versuri de muzică rap și de ce mătușa mea mi-a trimis pe e-mail povestea unui coiot care a fost lovit de o mașină, s-a prins în bara de protecție, a călătorit astfel 600 de mile și a supraviețuit. Explică și de ce doctorii vorbesc mai mult despre unii pacienți. De fiecare dată când în secția de urgență apare câte un pacient cu o poveste neobișnuită (de exemplu, cineva care a înghițit un obiect ciudat), toată lumea începe apoi să vorbească despre el. Un cod roz (răpirea unui bebeluș) reprezintă o știre importantă chiar și atunci când e vorba doar despre o alarmă falsă, în timp ce despre un cod albastru (un caz de stop cardiac) nu prea se vorbește.

Remarcabilitatea contribuie, de asemenea, și la modul în care evoluează poveștile în timp. Un grup de psihologi de la Universitatea din Illinois au format perechi de studenți pentru ceea ce părea a fi un studiu privind planificarea și performanța de grup[10]. Studenților li s-a spus că vor trebui să pregătească împreună ceva de mâncare și au fost duși într-o bucătărie reală. Aveau în fața lor toate ingredientele necesare pentru a găti o masă. Mormane de legume cu frunze verzi, carne proaspătă de pui și creveți roz suculenți, toate erau gata pentru a fi tăiate și puse apoi în cratiță.

Însă pe urmă, lucrurile au luat o întorsătură interesantă. Cercetătorii au ascuns printre legume și carnea de pui o mică – dar categoric înfricoșătoare – familie de gândaci de bucătărie. Câh! Studenții s-au speriat și s-au îndepărtat de mâncare.

După ce agitația s-a domolit, unul dintre cercetători a spus că, probabil, cineva le-a făcut o glumă și a anulat rapid studiul. Dar în loc să-i trimită acasă mai devreme, el le-a sugerat studenților să participe la un alt experiment care avea loc (în mod convenabil) într-o încăpere alăturată.

Au plecat cu toții, dar pe drum au fost întrebați ce s-a întâmplat în timpul experimentului întrerupt. Jumătate dintre ei au fost întrebați de către experimentator, cealaltă jumătate, de către o persoană care părea a fi tot un student (dar care era, în realitate, un aliat incognito al experimentatorului).

În funcție de persoana căreia participanții îi povesteau ce s-a petrecut, întâmplarea a avut versiuni diferite. Dacă discutau cu alt student – altfel spus, dacă doreau să impresioneze și să amuze mai degrabă decât să relateze veridic faptele – gândacii erau mai mari, mai numeroși și întreaga experiență mai dezgustătoare. Studenții au exagerat detaliile pentru a face ca povestea lor să fie mai remarcabilă.

Cu toții avem experiențe similare. Cât de mare a fost păstrăvul pe care l-am prins ultima oară când am mers la pescuit în Colorado? De câte ori s-a trezit în timpul nopții bebelușul care plângea?

De multe ori nici măcar nu încercăm să exagerăm; pur și simplu, nu ne mai putem aminti toate detaliile întâmplării. Amintirile noaste nu sunt înregistrări perfecte ale experiențelor pe care le trăim. Sunt mai degrabă asemenea unor schelete de dinozauri, reconstituite de arheologi. Avem bucățile esențiale, dar lipsesc anumite părți, așa că le completăm pe cât putem de bine. Facem niște presupuneri de bun-simț.

Dar pe parcurs, poveștile devin adesea mai exagerate sau mai amuzante, îndeosebi atunci când oamenii le spun în fața unui grup. Noi nu completăm la întâmplare părțile lipsă, ci adăugăm date și informații care ne pun mai degrabă într-o lumină favorabilă și nu pe acelea care ne-ar face să părem tâmpiți. Mărimea peștelui se dublează. Copilul nu s-a trezit doar de două ori în timpul nopții – acest lucru nu ar fi suficient de remarcabil –, ci s-a trezit de șapte ori și de fiecare dată a fost

nevoie de reale abilități părintești pentru a-l liniști și a-l duce din nou la culcare.

E ca și cum am juca telefonul fără fir. Pe măsură ce povestea este transmisă de la o persoană la alta, unele detalii sunt eliminate, iar altele sunt exagerate. Și pe parcurs devine din ce în mai remarcabilă.

Cheia în găsirea remarcabilității ascunse constă în a te gândi la ceea ce face ca un lucru să fie interesant, surprinzător sau inedit. E produsul capabil de ceva ce nimeni nu crede că ar fi cu putință (cum ar fi să toci într-un blender niște mingi de golf, așa cum a făcut Blendtec)? Consecințele ideii sau faptelor tale depășesc imaginația celorlalți?

O modalitate de a surprinde constă în a ieși din tiparele cu care oamenii sunt obișnuiți[11]. De exemplu, companiile aeriene low-cost. La ce ne așteptăm, de obicei, când zburăm cu un avion low-cost? Scaune mici, fără filme, mâncare puțină, și în general fără servicii extra. Dar oamenii care zboară cu JetBlue pentru prima oară adesea le spun și celorlalți despre această companie aeriană, pentru că experiența este în mod semnificativ diferită. Ai parte de un scaun mare și confortabil, o varietate mai mare de mâncăruri (de la chipsuri Terra Blues la biscuiți în formă de animale) și ai programe TV gratuite pe ecranele atașate de scaune. În mod similar, prin folosirea cărnii de vită Kobe, a homarului și cerând 100 de dolari, Barclay Prime a făcut mare tam-tam, ieșind din tiparele cu care sunt obișnuiți oamenii atunci când vine vorba de un sandvici.

Enigmele și controversele sunt, de asemenea, remarcabile[12]. *Blair Witch Project* este unul dintre cele mai faimoase exemplificări ale acestei abordări. Lansat în 1999, filmul spune o poveste despre trei studenți la regie de film care au colindat munții din Maryland, ca să filmeze un documentar despre o legendă locală, numită Blair Witch. Se presupune că cei trei au dispărut, iar telespectatorilor li s-a spus că filmul a fost reconstituit din imaginile filmate în timpul drumeției de către studenți și care au fost „redescoperite" mai târziu. Nimeni nu știa cu siguranță dacă toată povestea era adevărată.

Ce facem atunci când ne confruntăm cu un astfel de mister atât de controversat? Desigur, cerem ajutorul altora pentru a afla răspunsul. Așadar, filmul a stârnit multă zarvă doar din simplul motiv că oamenii se întrebau dacă prezenta evenimente reale sau nu. Pelicula submina o credință fundamentală (aceea că nu există vrăjitoare), așa că oamenii doreau răspunsuri, iar pentru că existau multe dezacorduri, discuțiile s-au amplificat. Toată zarva a făcut ca filmul să fie un mare succes comercial. Filmat cu o cameră video de mână și având un buget de 35 000 de dolari, filmul a avut încasări de peste 248 de milioane de dolari, fiind vizionat în întreaga lume[13].

Cel mai bun lucru legat de remarcabilitate este, totuși, faptul că se poate aplica la orice. S-ar putea crede că un produs, un serviciu sau o idee ar trebui să fie în mod intrinsec remarcabile, că remarcabilitatea nu poate fi impusă din exterior. Noile dispozitive de înaltă tehnologie sau filmele de la Hollywood sunt în mod natural mai remarcabile decât instrucțiunile de utilizare pentru clienți sau toasterele. Ce poate fi remarcabil la un toaster?

Dar este posibil să găsești remarcabilitatea inerentă a fiecărui produs sau a fiecărei idei dacă analizezi și găsești ceea ce scoate în evidență acel lucru. Vă amintiți de Blendtec, compania producătoare de blendere de care am vorbit în Introducere? Prin găsirea remarcabilității ascunse a produsului, compania a reușit să facă milioane de oameni să vorbească despre un blender obișnuit. Și a fost în stare să facă asta fără

nicio publicitate și cu un buget de numai 50 de dolari pentru marketing.

Hârtia igienică? Nu prea pare remarcabilă, dar în urmă cu câțiva ani am făcut din hârtia igienică un subiect despre care s-a discutat cel mai mult la o petrecere. Cum? Am pus la baie un sul de hârtie igienică neagră[14]. Hârtie igienică neagră? Nimeni nu mai văzuse așa ceva până atunci. Acest aspect remarcabil a provocat discuții. Scoateți în evidență ceea ce este remarcabil la un produs sau într-o idee și oamenii vor avea despre ce să vorbească.

Modificați avantajos mecanica jocului

Îmi mai lipseau 222 de mile [358 kilometri].

În urmă cu câțiva ani am făcut o rezervare pentru un zbor dus-întors, de pe coasta de Est spre California. Era sfârșitul lunii decembrie, iar la final de an am mai mult timp liber și am considerat că era momentul potrivit pentru a-mi vizita niște prieteni. Am intrat pe internet, m-am uitat pe câteva opțiuni și am găsit un zbor direct care era mai ieftin decât cele cu legături. Norocul meu! Așa că m-am dus să-mi iau cartea de credit.

Dar când am introdus numărul meu de *frequent-flier**, au apărut pe monitor informații despre situația contului meu. Obișnuiesc să zbor destul de mult, iar cu un an în urmă zburasem suficient cu United Airlines cât să obțin statutul „Premier". A cataloga „Premier" micile avantaje de care beneficiam pare a fi gluma proastă a unui ins de la marketing, dar erau condiții un pic mai bune decât la clasa economică. Nu plăteam pentru bagaje, aveam acces la locuri cu ceva mai mult spațiu pentru picioare și teoretic puteam promova la clasa business (deși asta pare să nu se fi întâmplat vreodată). Nimic interesant despre care să povestesc acasă, dar măcar nu mai trebuia să plătesc pentru bagaje.

În acel an fusesem și mai ocupat. Dacă este posibil, obișnuiesc să călătoresc cu o singură companie aeriană, iar în acel an se părea că, în sfârșit, efortul meu meritase. Ajunsesem aproape de următorul statut de client: „Premier Executive".

Dar cuvântul-cheie aici este „aproape". Mai aveam nevoie de 222 de mile. Chiar și cu zborul dus-întors direct spre California, tot nu aș fi reușit să ajung la următorul nivel.

Avantajele de a fi client Premier Executive erau un pic mai bune decât cele de la nivelul Premier. Aș fi putut să iau un al treilea bagaj pe gratis, să am acces la sălile speciale de așteptare pentru zborurile internaționale și să mă îmbarc cu câteva minute mai devreme decât obișnuiam să o fac. Nimic foarte entuziasmant.

Dar eram atât de aproape! Și mai aveam la dispoziție doar câteva zile pentru a parcurge distanța necesară. Această călătorie la San Francisco era ultima mea șansă.

Așa că am făcut ceea ce fac toți oamenii care sunt atât de obsedați să obțină ceva încât își pierd bunul simț. Am plătit mai mulți bani pentru a lua un zbor cu legături.

În loc să iau un zbor direct, am ales o rută ocolită, care oprea în Boston două ore, doar ca să mă asigur că voi avea suficiente mile ca să depășesc pragul spre nivelul următor.

Primul program important de *frequent-flier* a fost inițiat în 1981 de American Airlines. Gândit inițial ca o metodă de a oferi tarife speciale clienților fideli, programul s-a transformat curând în sistemul actual de recompense. Astăzi, peste 180 de

* *Frequent-flier* (în rom. „pasager frecvent") este un program de fidelizare a pasagerilor care zboară recurent cu o linie aeriană. Beneficiile variază, de obicei, de la o companie aeriană la alta (n.t.).

milioane de oameni acumulează mile pentru statutul de *frequent-flier* atunci când călătoresc[15]. Aceste programe au motivat milioane de oameni să devină loiali unei singure companii aeriene și să facă opriri aleatorii în diverse orașe ori să zboare la ore nepotrivite doar pentru a se asigura că vor acumula milele necesare.

Știm cu toții că distanțele parcurse pot fi amortizate prin călătorii gratuite, cazări la hotel și alte avantaje. Totuși, cei mai mulți oameni nu profită de milele acumulate. De fapt, mai puțin de 10% din milele parcurse sunt amortizate anual. Specialiștii estimează că zece trilioane de mile parcurse de pasagerii *frequent-flier* stau în conturile acestora, nefiind folosite. Suficient de mult cât să călătorești până la Lună și înapoi de 19,4 *milioane* de ori. Sunt o groază de mile.

Prin urmare, dacă nu le folosesc, atunci de ce sunt oamenii atât de înnebuniți să le acumuleze?

Pentru că este un joc distractiv.

Gândiți-vă la jocul vostru preferat. Ar putea fi un joc de societate, un sport, un joc pe calculator sau o aplicație. Poate că vă place să jucați solitaire, golf sau vă dați în vânt după sudoku. Dar v-ați gândit vreodată de ce vă plac aceste jocuri atât de mult? De ce nu vă puteți opri din jucat?

Mecanica jocului constă în elementele unui joc, ale unei aplicații sau ale unui program – inclusiv reguli și bucle de feedback – care le fac să fie amuzante și convingătoare. Primești puncte dacă te descurci bine la solitaire, există niveluri de dificultate pentru sudoku, iar turneele de golf au clasamente. Aceste elemente le spun jucătorilor care e poziția lor în joc și cât de bine se descurcă. O mecanică bună a jocului îi ține în priză pe oameni, îi face să fie motivați, dorindu-și întotdeauna mai mult.

O modalitate prin care mecanica jocului motivează este internă. Cu toții ne bucurăm atunci când reușim diverse lucruri. Dovezile tangibile ale progreselor noastre, precum rezolvarea unui joc greu de solitaire sau avansarea la nivelul următor la sudoku, ne fac să ne simțim bine. Așa că indicatorii discreți ne motivează să ne străduim mai mult, îndeosebi când suntem aproape de atingerea lor[16]. De exemplu, oferta „cumperi zece, primești una gratis" cu cardurile perforabile, care e promovată de unele cafenele de cartier. Prin creșterea motivației, cardurile îi stimulează, de fapt, pe oameni să cumpere mai des atunci când aceștia se apropie de cea de a zecea ceașcă, după care-și pot primi recompensa.[17]

Dar mecanica jocului ne motivează, de asemenea, la un nivel *inter*personal, încurajând comparația socială.

În urmă cu câțiva ani, studenților de la Universitatea Harvard li s-a cerut să facă o alegere aparent simplă: ce ar prefera: o slujbă în care ar câștiga 50 000 de dolari pe an (varianta A) sau una plătită cu 100 000 de dolari (varianta B)?

Pare a fi o întrebare pentru idioți, nu? Toată lumea ar trebui să aleagă varianta B. Dar la mijloc exista un vicleșug. În cazul opțiunii A, studenții ar fi avut un salariu de două ori mai mare decât alți angajați, care ar fi primit doar 25 000 de dolari. În cazul opțiunii B, studenții ar fi primit jumătate din câștigul altor angajați, care ar fi încasat 200 000 de dolari. În total, varianta B le-ar fi adus studenților mai mulți bani, însă ar fi câștigat mai puțin decât cei din jurul lor.

Ce au ales majoritatea studenților?

Varianta A. Au preferat să o ducă mai bine decât ceilalți, chiar dacă ar fi însemnat să câștige *mai puțin* pentru ei[18]. Au ales opțiunea mai rea în termeni absoluți, însă mai bună în termeni relativi.

Oamenilor, pur și simplu, nu le pasă de cum o duc ei; pentru ei contează performanțele lor în comparație cu ale altora. A te îmbarca în avion cu câteva minute mai devreme este un avantaj grozav pentru nivelul Premier. Dar o parte din ceea ce face ca acest avantaj să fie unul grozav constă în faptul că te poți îmbarca înaintea celorlalți. Pentru că nivelurile funcționează, ei bine, la două niveluri. Ele ne spun tot timpul la ce nivel ne situăm în termeni absoluți. Dar ele ne indică, totodată, clar și cum ne situăm în comparație cu ceilalți.

La fel ca multor altor animale, oamenilor le pasă de ierarhii. Gorilele se implică în lupte pentru statut, iar câinii încearcă să stabilească cine e masculul alfa. Oamenii nu sunt diferiți. Ne place să simțim că avem un statut superior, că suntem masculul alfa sau șeful haitei. Dar statutul e în mod inerent relațional. Pentru a fi șeful unei haite, este nevoie de o haită și trebuie să fii mai tare decât ceilalți.

Mecanica jocului ajută la acumularea de monedă socială, pentru că a ne descurca bine înseamnă să facem o impresie bună. Oamenilor le place să se laude cu performanțele lor: cu loviturile lor reușite la golf, cu numărul mare de persoane care îi urmăresc pe Twitter sau cu notele copiilor la bacalaureat. Un prieten de-al meu este membru Platinum Medallion la Delta Airlines. De fiecare dată când zboară, nu ratează ocazia de a se lăuda cu asta pe Facebook. Povestind cum un tip pe care l-a văzut în sala de așteptare pentru membrii Delta Sky Club flirta cu o chelneriță. Sau cum a ajuns gratis la clasa întâi. Până la urmă, la ce e bun un statut dacă nimeni nu știe că-l ai?

Dar de fiecare dată când se laudă cu statutul său, el răspândește vorba despre compania aeriană Delta.

Acesta este modul în care mecanica jocului amplifică răspândirea vorbei. Oamenii vorbesc pentru că vor să se împăuneze cu realizările lor, dar în același timp, ei vorbesc și despre branduri (Delta sau Twitter) ori despre diverse domenii (golf sau școală) în care au avut acele reușite.

Cum să faci un joc bun

Modificarea avantajoasă a mecanicii jocului necesită cuantificarea performanței. Anumite activități, precum rezultatele la golf sau notele de la bacalaureat, au reguli prestabilite de evaluare. Oamenii pot sesiza ușor cum se descurcă și își pot compara performanțele cu ale altora, fără să aibă nevoie de vreun ajutor. Dar dacă un produs sau o idee nu se comportă astfel în mod natural, atunci este necesară introducerea unor indicatori de performanță. Acești indicatori trebuie creați sau înregistrați pentru a-i putea informa pe oameni cu privire la statutul lor, de exemplu, diverse iconuri pentru a arăta cât de mult a contribuit cineva pe un forum sau bilete de culori diferite pentru deținătorii de abonamente.

Din acest punct de vedere, companiile aeriene au făcut o treabă bună. Programele *frequent-flier* nu au existat întotdeauna. Este adevărat, oamenii au zburat în curse comerciale mai bine de jumătate de secol. Dar zborul a fost asociat cu jocul și competiția relativ recent, odată cu înregistrarea milelor parcurse și cu recompensarea diverselor niveluri de statut. Și pentru că acest lucru aduce monedă socială, oamenii vorbesc despre el.

Modificarea avantajoasă a mecanicii jocului implică, de asemenea, a-i ajuta pe oameni să-și facă performanțele cunoscute. Desigur, un ins poate vorbi despre cât de bine s-a descurcat, dar e mult mai credibil dacă există o dovadă tangibilă, un simbol vizibil pe care să-l poată arăta și altora. Foursquare, website-ul de conectare socială în rețeaua

de localuri publice, permite utilizatorilor să facă rezervări la diverse baruri, restaurante și alte localuri prin simpla utilizare a telefonului mobil. Un „check in" te poate ajuta să afli unde îți sunt prietenii, dar Foursquare acordă și premii speciale în funcție de istoricul utilizatorilor. Dacă faci rezervări în același local mai mult decât alții, timp de 60 de zile, poți fi încoronat *mayor* - primar al localului respectiv. Dacă faci rezervări la cinci aeroporturi diferite, poți primi o insignă Jetsetter. Nu numai că aceste insigne sunt postate pe conturile utilizatorilor de Foursquare, dar, pentru că ele aduc monedă socială, utilizatorii le postează frecvent și pe paginile lor de Facebook.

La fel ca prietenul meu și statutul său Platinum Medallion, oamenii își afișează insignele pentru a-și da aere sau deoarece sunt mândri de ei înșiși. Dar, în același timp, ei promovează și brandul Foursquare.

O mecanică excelentă a jocului poate chiar să genereze realizări din nimic. Companiile aeriene au transformat loialitatea într-un simbol de statut. Foursquare a făcut un semn de distincție din prezența constantă la barul din colț. Iar prin încurajarea jucătorilor de a-și posta realizările pe Facebook, creatorii de jocuri online au reușit să-i convingă pe oameni să proclame sus și tare - ba chiar să se laude - că petrec zilnic ore în șir jucându-se pe computer.

Sistemele eficiente de statut sunt ușor de înțeles, chiar și de către acei oameni care nu sunt familiarizați cu un domeniu. A fi „primar" sună destul de bine, dar dacă i-ați întreba pe cei mai mulți oameni de pe stradă, pariez că nu ar ști să vă spună dacă asta e mai bine sau mai rău decât a avea o insignă School Night ori Super User sau decât oricare alta din cele peste 100 de insigne oferite de Foursquare.

Companiile de cărți de credit au dificultăți cu aceeași problemă. Cardurile Gold erau, de regulă, atribuite doar persoanelor care cheltuiau foarte mult și aveau un istoric bancar impresionant. Însă, după ce companiile au început să-l ofere oamenilor cu orice tip de credite, cardul Gold și-a pierdut valoarea. De aceea, companiile au inventat noi opțiuni pentru clienții cu adevărat bogați: cardul Platinum, cardul Sapphire și cardul Diamond, printre altele. Dar care dintre acestea îți aduce un plus de statut: Diamond sau Sapphire? Este Platinum mai bun sau mai rău decât Sapphire? Acest amestec năucitor de culori, minerale și cuvinte exclusiviste produce un haos de confuzie a clienților, astfel încât oamenii nu știu exact cât de bine se descurcă și cu atât mai puțin cum stau în comparație cu ceilalți.

Sesizați contrastul cu medaliile acordate la Jocurile Olimpice sau cu cele de la competițiile voastre locale. Dacă participanții vă spun că au luat medalia de argint, veți ști exact cât de bine au evoluat. Chiar și cineva care nu se pricepe deloc la curse îți poate spune imediat dacă un participant e un star sau doar se descurcă binișor.

Multe supermarketuri britanice folosesc un sistem de etichetare la fel de intuitiv. Aidoma semafoarelor, ei folosesc cercuri roșii, galbene sau verzi pentru cât zahăr, grăsime și sare conțin diferite produse. Sandviciurile cu puțin sodiu sunt marcate printr-un cerc verde pentru sare, în timp ce supele sărate au un cerc roșu. Oricine poate să priceapă imediat sistemul și să înțeleagă, în consecință, cum să se comporte.

De asemenea, multe competiții implică mecanica jocului. Burberry a creat un website numit „Art of the Trench", care este un montaj cu diverse persoane care poartă un trenci Burberry. Unele poze au fost făcute de fotografi renumiți pe plan mondial, dar oamenii pot trimite, de asemenea, poze cu ei sau prietenii

lor purtând faimosul trenci Burberry. Dacă aveți noroc, Burberry vă va pune imaginea pe site-ul lor. Astfel, poza voastră devine parte a unui set de imagini ce reflectă stilul personal al oamenilor din întreaga lume.

Imaginați-vă cum ar fi ca poza voastră să fie selectată? Care ar fi primul vostru impuls? Ați dori să-i spuneți cuiva despre asta! Și nu doar unei singure persoane. Multora.

Cum, de altfel, se pare că a procedat toată lumea. Site-ul celor de la Burberry a strâns milioane de vizualizări din peste 100 de țări. Iar competiția a contribuit la creșterea vânzărilor cu până 50%[19].

Site-urile cu rețete culinare îi încurajează pe oameni să posteze poze cu felurile de mâncare preparate de ei. Programele de slăbire sau cele de fitness încurajează așa-numitele poze „înainte" și „după", pentru ca oamenii să le poată arăta celorlalți că arată mai bine. Un bar nou din Washington D.C. a numit o băutură, Kentucky Irby, după numele celui mai bun prieten al meu (numele său de familie este Irby). El s-a simțit atât de special, încât le-a spus tuturor celor pe care-i cunoaște despre băutură și, făcând asta, a contribuit și la răspândirea vorbei despre noul bar.

Decernarea premiilor se bazează pe un principiu asemănător. Premianții adoră să se laude cu reușitele lor - asta le dă șansa de a le spune celorlalți cât de grozavi sunt ei. Dar, totodată, ei pomenesc și de cei care le-au acordat premiul.

Vorba spusă din gură în gură se poate răspândi și printr-un simplu proces de votare. A decide câștigătorul prin vot popular îi încurajează pe concurenți să-și caute susținători. Dar, spunându-le oamenilor să voteze pentru ei, concurenții popularizează, de asemenea, produsul, brandul sau inițiativa celor care sponsorizează concursul. În loc să-și facă singure, în mod direct, publicitate, companiile se folosesc de concurs pentru a-i atrage să le facă reclamă pe cei care vor să câștige.

Iar acest lucru ne duce la a treia cale de a genera monedă socială: să-i faci pe oameni să se simtă *insideri* - inițiați.

Fă-i pe oameni să se simtă inițiați

În 2005, Ben Fischman a devenit CEO la SmartBargains.com. Website-ul de vânzări cu discount vindea orice, de la haine și lenjerii de pat până la decorațiuni interioare și valize. Modelul de afaceri era simplu: companiile care voiau să scape de ultimele produse rămase pe stoc sau de surplusul de marfă le vindeau ieftin celor de la SmartBargains, iar aceștia le ofereau mai departe cumpărătorilor. Exista o gamă variată de produse, iar prețurile erau adesea cu 75% mai mici decât în regim de retail.

Dar deja în 2007 site-ul ajunsese să se poticnească. Marjele de profit fuseseră întotdeauna joase, dar entuziasmul din jurul brandului dispăruse, iar avântul încetinise. În plus, mai apăruseră și alte website-uri asemănătoare, iar SmartBargains se chinuia să se diferențieze față de competitorii similari.

Un an mai târziu, Fischman a lansat un nou website, numit Rue La La. Comercializa produse de calitate făcute de designeri, dar era axat pe „vânzări-fulger", adică ofertele erau valabile pentru o perioadă limitată, 24 de ore sau cel mult câteva zile. Iar site-ul urma același model ca vânzările de probă din industria modei. Accesul se făcea doar pe bază de invitație. Trebuia să primești invitație din partea unei persoane care era deja membru.

Vânzările au demarat, iar site-ul a fost primit extrem de bine. De fapt, atât de bine, încât în 2009 Ben a vândut ambele website-uri cu 350 de milioane de dolari.

Succesul înregistrat de Rue La La este demn de luat în seamă, având în vedere un mic detaliu.

Vindea aceleași produse ca SmartBargains. Exact aceleași rochii, fuste și sacouri. Aceiași pantofi și pantaloni, și aceleași tricouri.

Așadar, ce a transformat ceea ce putea să fi fost un website nesărat într-unul unde oamenii se înghesuie să aibă acces? De ce Rue La La a avut atât de mult succes?

Pentru că i-a făcut pe oameni să simtă că sunt niște inițiați.

Încercând să-și dea seama cum să salveze SmartBargains, Fischman a observat că un sector al afacerii mergea foarte bine. Clubul de fidelitate Smart Shopper - „Cumpărătorul Inteligent" - permitea celor înscriși să primească taxe de livrare reduse și oferea acces la o zonă privată de cumpărături. Oferte pe care nimeni altcineva nu le putea vedea. Era doar o parte mică a site-ului, dar creșterea lui era uriașă.

În același timp, Fischman aflase de o idee din Franța, numită *vente privée*, adică vânzare privată. Vânzările fulger online erau valabile doar o zi. Fischman și-a dat seama că aceasta era metoda perfectă de a da un nou impuls afacerii sale.

Și așa a fost. Rue La La a dat lovitura, pentru că a folosit inteligent pârghia factorului urgență. O parte din proces a început întâmplător. În fiecare dimineață, site-ul posta noi oferte la ora 11:00. Dar în primele luni, cererea a depășit până într-atât așteptările, încât pe la ora 11:03 totul se vânduse deja. Nu mai rămânea nimic. Cumpărătorii și-au dat seama că, dacă nu sunt prezenți imediat, rămân cu buza umflată.

O dată cu creșterea sa, Rue La La a menținut acest timp limitat de valabilitate a ofertelor. Încă mai vinde între 40% și 50% din produse doar în prima oră. Vânzările au crescut, dar nu pentru că încasările creșteau pe parcursul zilei. Vârfurile de trafic din jurul orei 11:00 atingeau pur și simplu niveluri din ce în ce mai înalte.

Trecerea la modelul de acces rezervat numai pentru membrii clubului i-a făcut, de asemenea, pe cumpărători să aibă senzația că sunt niște inițiați. Așa cum panglica roșie îi împiedică pe petrecăreții obișnuiți să intre într-un club de noapte exclusivist, tot astfel oamenii au presupus că dacă trebuie să devii membru, site-ul trebuie să fie unul căutat.

Membrii site-ului Rue La La sunt cei mai buni ambasadori ai lui. Ei reușesc să câștige adepți mai ușor decât orice campanie publicitară. Iată ce spune Fischman:

> E ca ușierul unui hotel. Te duci la acesta să-l întrebi de un restaurant, iar el îți spune imediat un nume. Presupui că el primește bani pentru recomandarea respectivă și că restaurantul este probabil mediocru. Dar dacă un prieten îți recomandă un loc anume, abia aștepți să ajungi acolo. Așa că atunci când un prieten îți spune că trebuie să încerci Rue La La, îl crezi. Și încerci.[20]

Rue La La a dezlănțuit forța prietenilor care le fac recomandări prietenilor.

Deși s-ar putea să nu fie atât de evident, Rue La La are, de fapt, ceva în comun cu barul secret Please Don't Tell, despre care am vorbit la începutul acestui capitol. Ambele folosesc

raritatea și exclusivitatea ca să-i facă pe clienți să se simtă inițiați.

Raritatea se referă la cantitatea lucrului oferit. Lucrurile rare sunt mai puțin accesibile din cauza cererii mari, a producției limitate sau a restricțiilor de timp și spațiu pentru a le putea achiziționa. Barul secret Please Don't Tell are doar 45 de locuri și nu permite mai mulți oameni peste acest număr. Ofertele de pe Rue La La sunt valabile doar 24 de ore, iar unele dispar chiar și după 30 de minute.

Exclusivitatea ține și ea de accesibilitate, dar într-un alt fel. Lucrurile exclusive sunt accesibile numai persoanelor care îndeplinesc niște condiții speciale. Atunci când vorbim de exclusivitate, avem tendința de a ne gândi la ceasuri ostentative, marca Rolex, încrustate cu diamante, în valoare de 20 000 de dolari, sau la plăcerea de a te bate pe burtă cu vedete de cinema la Saint Croix. Dar exclusivitatea nu ține doar de bani sau faimă. Ține și de cunoaștere. A deține anumite informații sau a cunoaște niște persoane care le dețin. Și aici își fac apariția Please Don't Tell și Rue La La. Nu trebuie să fii o celebritate ca să intri la Please Don't Tell, dar, pentru că e ascuns, doar anumiți oameni știu de existența sa. Nu poți cumpăra cu bani accesul pe Rue La La. Accesul se face doar pe bază de invitație, așa că trebuie să cunoști un membru curent.

Raritatea și exclusivitatea contribuie la succesul produselor, pentru că le fac să pară mai dezirabile. Dacă un lucru este greu de obținut, oamenii vor presupune că merită efortul.[21] Dacă ceva este indisponibil sau epuizat, oamenii inferează adesea că, probabil, trebuie să le fi plăcut multor altora și, prin urmare, înseamnă că este un lucru foarte bun (despre asta vom vorbi mai pe larg în capitolul despre vizibilitatea publică). Oamenii apreciază mai mult cărțile de bucate atunci când se găsesc în număr redus, prăjiturile li se par mai gustoase atunci când sunt puține și consideră colanții de damă mai de calitate dacă sunt mai greu de procurat.[22]

Disney folosește aceeași idee pentru a crește cererea unor filme vechi de zeci de ani. Compania scoate de pe piață filme vechi, precum Albă-ca-Zăpada și Pinocchio, și le pune în „Tezaurul Disney" până când decide să le scoată din nou pe piață. Această disponibilitate limitată ne face să simțim că *trebuie* să acționăm acum. Dacă nu o facem, am putea pierde oportunitatea, chiar dacă altminteri nu ne-am dorit acea oportunitate din capul locului.

Raritatea și exclusivitatea amplifică vorba spusă din gură în gură, făcându-i pe oameni să se simtă niște inițiați. Dacă obțin ceva ce nu are toată lumea, se simt speciali, unici și cu un statut înalt. Și din acest motiv, nu numai că un produs sau un serviciu le va plăcea mai mult, dar vor spune și altora despre el. De ce? Pentru că plăcerea de a le spune altora îi pune pe ei într-o lumină favorabilă. A fi inițiat îți aduce monedă socială. Atunci când oamenii care au așteptat la rând ore în șir reușesc, în sfârșit, să cumpere acel nou gadget de înaltă tehnologie,

---

* Rețineți că a face accesul dificil nu este totuna cu a-l face imposibil. Desigur, a-ți face o rezervare la Please Don't Tell este dificil, dar, dacă oamenii continuă să sune, ar trebui să fie în stare să prindă o rezervare. Și, deși Rue La La e accesibil doar membrilor, recent au instituit o regulă prin care și cei care nu sunt membri pot avea acces doar prin crearea unui cont pe bază de e-mail. A utiliza raritatea și exclusivitatea la început, scăzând apoi restricțiile reprezintă o metodă bună de a genera cerere.

De asemenea, tratați cu precauție faptul că restricționarea accesului ar putea să pară îngâmfare și snobism. Oamenii sunt obișnuiți să primească ceea ce-și doresc, iar dacă aud „Nu" de prea multe ori, ar putea să meargă în altă parte. La Please Don't Tell, Jim Meehan a abordat explicit această problemă, instruindu-și angajații că, dacă sunt nevoiți să spună „nu", trebuie să găsească un mod de a spune „nu, dar...". De exemplu: „Nu, din păcate, nu mai avem locuri la 20:30, dar ce ziceți de ora 23:00?" sau „Nu, nu avem marca X, dar avem marca Y; ați dori să o încercați?". Prin gestionarea dezamăgirii, ei își păstrează farmecul, dar și satisfacția clientului (n.a.).

unul dintre primele lucruri pe care le fac este să-l arate altora. Uită-te la *mine* și la ce am fost *eu* în stare să cumpăr!

Și ca nu cumva să credeți că numai categoriile exclusive, precum baruri și haine, pot beneficia de faptul că-i fac pe oameni să se simtă inițiați, să vă spun cum McDonald's a creat monedă socială cu un amestec de mărunțaie, inimă și burtă de porc.

În 1979, McDonald's a introdus pe piață Chicken McNuggets[23]. Produsul a avut un succes uriaș și era dorit de fiecare franciză din țară. Dar, în acel moment, McDonald's nu avea un sistem adecvat pentru a răspunde acestei cereri. Așa că primul *chef* Rene Arend a primit sarcina să scoată un nou produs pe care să-l ofere nefericitelor francize care nu puteau primi Chicken McNuggets. Ceva care să facă francizele fericite, în pofida deficitului de pui.

Arend a venit cu ideea unui sandvici de porc, numit McRib. El tocmai se întorsese dintr-o călătorie din Charleston, Carolina de Sud, și fusese inspirat de tradiția grătarelor din sud. Îi plăcuse aroma bogată, cu miros de fum, și a considerat că ar fi o completare perfectă a meniului McDonald's.

Numai că, în contradicție cu ceea ce sugerează numele produsului, în realitate nu prea era multă carne de pe coaste în sandviciul McRib*. În schimb, imaginați-vă un pateu de porc aranjat în așa fel încât să pară un șir de coaste. Eliminați oasele (și cea mai mare parte a cărnii de calitate), adăugați sos barbecue, ceapă și murături, îndesați totul într-o chiflă și, în mare parte, ați obținut un McRib.

Lăsând la o parte lipsa cărnii de pe coaste, produsul a trecut cu bine testul pe piață. Cei de la McDonald's au fost entuziasmați și, la scurt timp după testare, au introdus produsul în meniurile din toată țara. Sandviciurile McRib puteau fi găsite oriunde, din Florida până la Seattle.

Au venit însă și datele privitoare la vânzări. Din păcate, cifrele erau mult mai mici decât s-ar fi așteptat. McDonald's a încercat diverse promoții și schimbări de ambalaj, dar fără prea mari rezultate. Așa că, după un an, au retras produsul de pe piață, invocând lipsa de interes a americanilor față de carnea de porc.

Totuși, peste un deceniu, cei de la McDonald's au găsit o modalitate inteligentă de a crește cererile de McRib. Nu au cheltuit mai mulți bani pentru publicitate. Nu au schimbat prețul. Nu au schimbat nici măcar ingredientele.

Pur și simplu, au făcut ca produsul să fie mai greu de găsit.

Uneori au reintrodus produsul la nivel național, alteori îl ofereau doar în anumite locuri. O lună putea fi găsit doar în francizele din Kansas City, Atlanta și Los Angeles. Două luni mai târziu, era comercializat în Chicago, Dallas și Tampa.

Și strategia lor a dat roade. Consumatorii au devenit entuziasmați de sandviciul McRib. Pe Facebook au răsărit diverse grupuri care cereau companiei: „Scoateți iar McRib!" Alți fani ai sandviciului dădeau tweeturi pentru a-și arăta dragostea față de acest produs („Norocul meu, a reapărut McRib!") și pentru a afla unde îl pot găsi („Folosesc Twitter doar pentru a afla când apare iarăși McRib"). Cineva a creat chiar și un site care localiza zonele unde era disponibil sandviciul, astfel încât împătimiții puteau să-și comunice locurile unde se găsea McRib. Totul pentru ceva ce este, în mare parte, un amestec de mărunțaie, inimă și burtă de porc.

A-i face pe oameni să se simtă inițiați poate aduce beneficii oricărui tip de produs și idee. Indiferent dacă produsul e la modă și popular, ori dacă e doar un amestec de resturi de porc.

* În limba engleză, *rib* înseamnă coastă (n.t.).

Simplul fapt că un lucru nu este ușor accesibil îi poate face pe oameni să-l prețuiască mai mult și să le spună altora, ca să valorifice moneda socială adusă de cunoașterea sau posesia lucrului respectiv.

O scurtă remarcă despre motivație

Acum câțiva ani, am trăit un adevărat rit fundamental de trecere* pentru bărbați.

M-am înscris într-o ligă de fotbal virtual.**

Fotbalul virtual a devenit una dintre cele mai populare distracții neoficiale din America. Pentru cei care nu sunt familiarizați cu jocul, e ca și cum ai fi managerul general al unei echipe imaginare. Milioane de oameni petrec ore întregi căutând jucători, ajustându-și echipele și urmărindu-le performanțele în fiecare săptămână.

Întotdeauna mi s-a părut amuzant că oamenii petrec atât de mult timp cu ceea, în esență, este un sport de spectator. Dar când un grup de prieteni mai aveau nevoie de un jucător și m-au invitat să mă alătur lor, am spus să încerc, de ce nu?

Și, desigur, jocul m-a captivat. În fiecare săptămână, petreceam ore întregi căutând prin tot felul de fițuici cu informații, citind despre jucători de care nu auzisem niciodată și încercând să găsesc talente pe care alții nu le ochiseră. După ce a început sezonul, m-am trezit urmărind meciuri de fotbal la televizor, lucru pe care nu-l mai făcusem niciodată până atunci. Și nu mă uitam doar ca să văd dacă echipa mea locală a câștigat. Urmăream echipe despre care nu știam nimic, comparam evoluția jucătorilor mei și îmi ajustam echipa în fiecare săptămână.

Dar care era partea cea mai interesantă?

Făceam toate astea pe gratis.

Nimeni nu mă plătea pentru orele petrecute astfel, iar prietenii mei și cu mine nici măcar nu pariam pe rezultatele posibile. Jucam doar ca să ne distrăm. Desigur, și pentru dreptul de a ne lăuda. Dar pentru că a fi mai bun decât ceilalți înseamnă monedă socială, cu toții eram motivați să jucăm cât puteam de bine. Chiar și fără vreun stimulent financiar.

Morala? Oamenii nu au nevoie să fie plătiți pentru a fi motivați. Managerii apelează adesea la stimulente bănești atunci când încearcă să-și motiveze angajații. Oferă diverse cadouri sau alte avantaje pentru a-i face pe oameni să fie mai activi. Dar acesta este un mod de gândire greșit. O mulțime de oameni vor spune mai departe prietenilor despre ceva anume dacă le oferi 100 de dolari ca să facă asta. Dă-le oamenilor șansa de a câștiga un Lamborghini auriu și ei vor fi dispuși să facă aproape orice. Numai că, la fel ca în cazul multor alte stimulente financiare, dăruirea de mașini Lamborghini aurii este foarte costisitoare.

În plus, de îndată ce-i plătești pe oameni să facă ceva, vei face să dispară motivația lor interioară[24]. Oamenii sunt încântați să vorbească despre companiile și produsele care le plac, iar milioane de persoane fac zilnic asta pe gratis, fără niciun imbold exterior. Dar de îndată ce le oferi oamenilor bani ca să răspândească vorba despre un produs, va dispărea orice interes pe care l-ar fi avut să facă acest lucru pe gratis. Deciziile clienților de a împărtăși sau nu o informație nu vor

* Rituri de trecere: la populațiile primitive, aceste rituri marcau trecerea adolescenților la condiția de bărbați, după ce erau supuși unor probe dure de rezistență fizică și psihică (n.t.).

** În original, *fantasy football*. Este un gen de competiție foarte popular în Statele Unite. Participanții joacă rolul unor manageri sau antrenori ai unor echipe de fotbal american, baschet sau baseball. Ei își alcătuiesc o echipă imaginară, în care intră însă jucători reali din sporturile respective, și primesc puncte în funcție de performanțele înregistrate în competițiile reale de jucătorii pe care i-au ales (n.t.).

mai depinde de cât de mult le place un produs sau serviciu. În schimb, calitatea și cantitatea vâlvei pe care o vor face vor fi proporționale cu banii pe care îi primesc.

La fel ca moneda socială, stimulentele sociale sunt mai eficiente pe termen lung. Foursquare nu-i plătește pe utilizatori ca să meargă în localuri, iar companiile aeriene nu oferă reduceri membrilor din grupurile de *frequent-fliers*. Dar valorificând dorința oamenilor de a face o bună impresie celorlalți, clienții lor fac oricum aceste lucruri - și răspândesc vorba în mod gratuit.

Te rog să nu mai spui nimănui? OK, fie. Poate doar unei singure persoane...

Cum îi facem pe oameni să vorbească, astfel încât ideile și produsele noastre să fie captivante? O modalitate constă în a bate monedă socială. Oamenilor le place să facă o impresie bună, așa că trebuie să găsim o cale prin care ei să impresioneze cu ajutorul produselor noastre. Aidoma videoclipului celor de la Blendtec „Will it Blend?", trebuie să identificăm acea remarcabilitate ascunsă. Ca și în cazul site-ului Foursquare sau al companiilor aeriene cu ierarhiile lor de *frequent-fliers*, trebuie să modificăm avantajos mecanica jocului. Precum Rue La La, trebuie să utilizăm raritatea și exclusivitatea pentru a-i face pe oameni să se simtă inițiați.

Impulsul de a vorbi despre noi ne readuce la barul Please Don't Tell. Proprietarii lui sunt inteligenți. Ei înțeleg că secretele sporesc moneda socială, dar nu se opresc aici. După ce achitați nota de plată, chelnerul vă oferă o carte de vizită. Complet neagră, aproape ca o carte de vizită a unui spiritist sau vrăjitor. Cu roșu scrie „Please Don't Tell", la care se adaugă și un număr de telefon.

Prin urmare, deși totul arată ca și cum proprietarii vor să țină localul învăluit în taină, la sfârșitul experienței voastre acolo, se asigură că aveți numărul lor de telefon. Pentru orice eventualitate, dacă vreți să împărtășiți secretul lor și altora.

2 | Declanșatorii

Walt Disney World. Spuneți aceste cuvinte copiilor mai mici de opt ani și așteptați țipetele lor frenetice. Peste optsprezece milioane de oameni din toată lumea vizitează anual parcul tematic din Orlando, Florida. Copiii mai mărișori sunt încântați de senzațiile înfricoșătoare din Muntele Spațial și Turnul Groazei. Cei mai micuți sunt fermecați de castelul Cenușăresei și de fiorii explorării fluviilor africane din Călătorie prin junglă. Până și adulții radiază de fericire când dau mâna cu îndrăgitele personaje din filmele lui Disney, precum Mickey Mouse și Goofy.

Amintirile pe care le păstrez din prima mea vizită de la începutul anilor 1990 mă fac și acum să zâmbesc. Eu și vărul meu am fost aleși din public să jucăm rolurile lui Gilligan și Skipper într-o repunere în scenă a serialului *Gilligan's Island*. Privirea de triumf bezmetic de pe chipul meu atunci când am cârmuit cu succes corabia până în port – după ce am fost udat până la piele de zeci de găleți cu apă – a rămas în istoria familiei.

Comparați acum aceste imagini amuzante cu o cutie de Honey Nut Cheerios. Da, clasicele cereale pentru mic dejun, având drept mascotă o albină, care „învăluie bunătatea de Cheerios în gustul irezistibil al mierii aurii". Considerate rezonabil de sănătoase, cerealele Honey Nut Cheerios sunt suficient de bogate în zaharuri încât să-i atragă pe copii și pe toți amatorii de dulciuri și au devenit un articol nelipsit din multe gospodării americane.

Despre care dintre aceste produse - Disney World sau Honey Nut Cheerios - credeți că se discută mai mult în comunicarea orală? Despre Împărăția Magică? Tărâmul care se autodenumește locul unde visele devin realitate?

Sau Cheerios? Cerealele pentru mic dejun, făcute din fulgi de ovăz, care ajută la scăderea colesterolului?

Evident, răspunsul este Disney World, nu-i așa? În fond, a discuta despre aventurile tale de acolo este mult mai interesant decât o discuție despre ceea ce ai mâncat la micul dejun. Dacă există o idee care să întrunească acordul experților în materie de comunicare orală, aceea este că a fi interesant reprezintă factorul esențial pentru a-i face pe oameni să vorbească. Majoritatea cărților despre marketingul viral - numit și *buzz marketing** - vă vor spune acest lucru. La fel și numeroși guru din domeniul mediilor de socializare. „Nimeni nu discută despre niște companii, produse sau reclame plicticoase", susține un adept al comunicării orale.[1]

Din păcate, se înșală. La fel și toți ceilalți care subscriu teoriei potrivit căreia interesul-este-primordial. Și ca nu cumva să credeți că această afirmație contrazice tot ceea ce am discutat în capitolul anterior despre moneda socială, citiți mai departe. Lumea discută mai mult despre Cheerios decât despre Disney World.[2] Motivul? *Declanșatorii.*

* *Buzz marketing*, numit și marketing viral, se referă la interacțiunea dintre consumatorii și utilizatorii unui produs sau serviciu, care amplifică sau modifică mesajul de marketing inițial. Printre multe alte semnificații, ca substantiv, *buzz* înseamnă rumoare, murmur, zvonuri: după lansarea unui produs, consumatorii discută între ei despre experiențele pe care le-au avut în utilizarea lui, făcând schimb de impresii și recomandări favorabile sau negative, ceea ce întărește sau, dimpotrivă, subminează mesajele campaniilor inițiale de publicitate și de marketing (n.t.).

Marketing viral pentru BzzAgent

Nimeni nu l-ar putea confunda pe Dave Balter cu un rechin de pe Madison Avenue, al cărui portret îl putem vedea în popularul serial TV *Mad Men*. E tânăr - doar 40 de ani - și arată chiar și mai tânăr, dacă-i vezi obrajii fragezi, ochelarii cu rame de sârmă și rânjetul larg. Este, totodată, realmente pasionat de marketing. Da, *marketing*. Pentru Dave, marketingul nu înseamnă să-i convingi pe oameni să cumpere lucruri pe care nu le doresc sau de care n-au nevoie. Marketingul înseamnă să captezi entuziasmul lor autentic față de produsele și serviciile pe care le consideră utile. Sau amuzante. Sau frumoase. Marketingul înseamnă să răspândești iubirea.

David și-a început cariera în așa-numitul marketing de loialitate, inventând modalități de a-i recompensa pe consumatorii ce rămân fideli unui anumit brand. Pe urmă, a lansat și a vândut două agenții promoționale înainte de a-și înființa propria sa firmă, BzzAgent.

Iată cum funcționează BzzAgent. Să zicem că sunteți Philips, producătorul periuței de dinți electrice Sonicare. Vânzările merg bine, dar produsul este nou și majoritatea oamenilor nu știu ce face sau de ce-ar dori să-l cumpere. Utilizatorii existenți de Sonicare încep să răspândească vorba, dar vreți să accelerați lucrurile, să-i faceți pe mai mulți oameni să vorbească despre produs.

Aici intervine BzzAgent.

De-a lungul anilor, compania a format o rețea de peste 800 000 de BzzAgenți, oameni care au declarat că doresc să fie informați despre produse noi și să le încerce. Agenții sunt foarte diverși în ceea ce privește vârsta, veniturile și ocupația. Cei mai mulți au între 18 și 54 de ani, sunt bine educați și au un venit rezonabil. Profesori, mame casnice, profesioniști de

tot felul, doctori în filosofie și chiar directori generali sunt BzzAgenți.

Dacă vă întrebați ce tip de persoană ar putea fi BzzAgent, răspunsul este *voi*. Agenții reflectă întreaga populație a Statelor Unite.

Când sună un nou client, echipa lui Dave caută în vasta lor bază de date acei BzzAgenți care corespund profilului demografic sau psihografic dorit. Cei de la Philips cred că periuța lor de dinți îi va atrage în primul rând pe profesioniștii ocupați, cu vârste între 25 și 35 de ani, de pe Coasta de Est? Nicio problemă, Dave are mai multe mii de agenți pe lista lui. Ați prefera mamele angajate, preocupate de igiena orală? Are și din acestea.

BzzAgent îi contactează apoi pe agenții potriviți din rețeaua sa și îi invită să participe la o campanie. Cei care acceptă invitația primesc o trusă care conține informații despre produs și cupoane sau o mostră gratuită. Participanții la campania Sonicare, de exemplu, au primit o periuță de dinți și o reducere de zece dolari pentru expedierea prin poștă a periuțelor suplimentare, solicitate pentru a le oferi altor oameni. Participanții la o campanie pentru Taco Bell au primit cupoane gratuite pentru taco. Fiindcă niște turtițe taco reale sunt greu de expediat prin poștă.

Pe urmă, în următoarele câteva luni, BzzAgenții întocmesc rapoarte, în care descriu discuțiile pe care le-au purtat despre produs. Este important de spus că BzzAgenții nu sunt plătiți. Ei se implică pentru șansa ce li se oferă de a primi pe gratis anumite articole și de a fi la curent cu noile produse înaintea prietenilor și familiilor lor. Și nu sunt niciodată forțați să spună altceva decât ceea ce cred cu sinceritate, fie că produsul le place sau nu.

Când aud prima oară despre BzzAgent, unii obiectează că așa ceva nu poate să meargă. Oamenii nu menționează spontan diferite produse în conversațiile din viața de toate zilele, protestează ei. Nu ar părea ceva firesc.

Dar majoritatea oamenilor nu-și dau seama de faptul că ei discută tot timpul și în mod firesc despre produse, branduri și organizații. În fiecare zi, americanul obișnuit se implică în peste șaisprezece episoade de comunicare orală, conversații distincte, în care spun ceva pozitiv sau negativ despre o organizație, brand, produs sau serviciu.[3] Le sugerăm colegilor un restaurant, le spunem celor din familie despre o lichidare grozavă de stocuri și le recomandăm vecinilor niște bone responsabile. Consumatorii americani menționează anumite branduri de peste trei miliarde de ori pe zi.[4] Acest gen de conversație socială seamănă aproape întru totul cu respirația. Este atât de elementară și de frecventă, încât nu ne dăm seama de faptul că o facem.

Dacă vreți să vă cunoașteți mai bine, încercați să țineți 24 de ore un jurnal de conversații. Luați la voi un pix și hârtie și notați toate lucrurile pe care le menționați în decursul unei zile. Veți fi surprinși de toate produsele și ideile despre care discutați.

Curios să aflu cum funcționează o BzzCampanie, m-am implicat și eu. Sunt un mare fan al laptelui de soia, așa că, atunci când Silk a lansat o campanie pentru laptele de migdale, a trebuit să-l încerc. (La urma urmei, cum se poate extrage lapte dintr-o migdală?) Am folosit un cupon, am luat produsul de la magazin și l-am încercat. Era delicios.

Produsul nu era doar bun, era atât de bun, încât pur și simplu *trebuia* să le spun și altora despre el. Le-am vorbit despre laptele de migdale Silk unor prieteni care nu beau lapte obișnuit și le-am dat cupoane să-l încerce și ei. Nu pentru că

eram nevoit s-o fac. Nimeni nu mă urmărea ca să se asigure că am vorbit. Doar mi-a plăcut produsul și am socotit că le-ar putea plăcea și altora.

Și, exact din acest motiv, BzzAgent și alte forme de marketing prin comunicare orală sunt eficiente. Ele nu-i forțează pe oameni să spună lucruri drăguțe despre niște produse pe care le detestă. Nici nu-i îndeamnă pe oameni să introducă artificial în conversație recomandări ale produsului. BzzAgent pur și simplu valorifică faptul că oamenii deja vorbesc despre produse și servicii, împărtășind și altora impresiile lor. Dați-le oamenilor un produs care le place și ei vor fi încântați să ducă vorba mai departe.

De ce oamenii vorbesc despre anumite produse mai mult decât despre altele?

BzzAgent a desfășurat sute de campanii pentru clienți foarte diverși, precum Ralph Lauren, March of Dimes și Holiday Inn Express. Unele campanii au avut mai mare succes decât altele în a-i face pe oameni să ducă vorba mai departe. De ce? Au avut noroc unele produse și idei? Sau existau niște principii subiacente, care făceau ca despre anumite produse să se discute mai mult?

M-am oferit să ajut la aflarea răspunsului. Entuziasmat de idee, Dave ne-a dat mie și colegului meu Eric Schwartz acces la datele unor sute de campanii lansate de el de-a lungul anilor.[5]

Am început prin a testa o idee intuitivă: despre produsele interesante se discută mai mult decât despre cele plicticoase. Produsele pot fi interesante pentru că sunt inovatoare, incitante sau contrare cumva așteptărilor. Dacă interesul este forța motrice a discuțiilor, atunci despre filmele de acțiune și Disney World ar trebui să se vorbească mai mult decât despre Cheerios și detergentul de vase.

Intuitiv, are sens. După cum am discutat în capitolul despre moneda socială, atunci când vorbim cu ceilalți, nu comunicăm doar niște informații; spunem, totodată, ceva și despre noi. Când ridicăm în slăvi un nou film străin sau ne exprimăm dezamăgirea legată de restaurantul thailandez de după colț, demonstrăm cunoștințele și gusturile noastre culturale și culinare. De vreme ce dorim ca alții să ne considere interesanți, căutăm lucruri interesante pe care să le spunem. La urma urmei, cine ar dori să invite la un cocktail party niște oameni dacă aceștia nu discută decât despre detergenți de vase și cereale pentru mic dejun?

Bazându-se pe această idee, agențiile de publicitate încearcă să creeze reclame surprinzătoare sau chiar șocante. Maimuțe care dansează sau lupi hămesiți care fugăresc o fanfară ambulantă. Campaniile de marketing de guerrilla și cele de marketing viral se bazează pe aceeași idee: pune niște oameni să se deghizeze în pui de găină și să împartă bancnote de 50 de dolari la metrou. Fă ceva realmente diferit sau oamenii nu vor vorbi.

Dar este efectiv adevărat? Trebuie ca lucrurile să fie interesante pentru a se discuta despre ele?

Ca să aflăm, am analizat sute de produse implicate în BzzCampanii și i-am întrebat pe oameni cât de interesant li s-a părut fiecare dintre ele. Un dispozitiv de curățare automată a dușului? Un serviciu care conservă cordonul ombilical al nou-născuților? Ambele păreau destul de interesante. Apă de gură și trail mix – niște bombonele asortate de rontăit în călătorie? Nu prea interesante.

Pe urmă, am verificat relația dintre scorul de interes al unui produs și frecvența cu care s-a vorbit despre el în timpul campaniei de zece săptămâni.

Dar nu era niciuna. Produsele interesante nu au stârnit mai multe comentarii decât cele plicticoase.

Încurcați, am făcut un pas înapoi. Poate că „interes" era un termen greșit, posibil o noțiune prea vagă sau prea generală? Așa că le-am cerut oamenilor să noteze produsele pe niște dimensiuni mai concrete, precum cât erau de inovatoare sau de surprinzătoare. O periuță de dinți electronică era văzută ca fiind mai inovatoare decât sacii de plastic pentru împachetat; niște pantofi eleganți proiectați să fie la fel de confortabili ca și pantofii de sport erau priviți ca fiind mai surprinzători decât prosoapele de baie.

Dar tot nu exista nicio relație între scorurile de noutate sau de surpriză și volumul total de comunicare orală. Produsele mai inovatoare sau mai surprinzătoare nu au fost menționate mai des.

Poate era din cauza indivizilor care au evaluat produsele. Inițial, am apelat la studenți de colegiu, așa că am recrutat un nou grup de oameni, de toate vârstele și toate profesiile.

Nimic. Încă o dată, rezultatele au rămas neschimbate. Nicio corelație între nivelurile de interes, noutate sau surpriză și numărul situațiilor în care oamenii au vorbit despre produse.

Eram realmente consternați. Unde ne înșelam?

Nicăieri, după cum s-a dovedit. Numai că nu am pus întrebările potrivite.

Diferența dintre comunicarea orală imediată și cea continuă

Noi ne-am concentrat numai asupra chestiunii *dacă* anumite aspecte contează – mai exact, dacă despre produsele mai interesante, mai inovatoare sau mai surprinzătoare se discută mai mult. Însă, după cum ne-am dat seama curând, ar fi trebuit să cercetăm și *când* contează.

Unele comunicări orale sunt imediate, pe când altele se desfășoară în timp. Imaginați-vă că tocmai ați primit un e-mail despre o nouă inițiativă de reciclare a deșeurilor. Vorbiți despre ea mai târziu cu colegii de serviciu? Îi spuneți și soției în weekend ce-ați aflat? Dacă așa stau lucrurile, vă angajați într-o *comunicare orală imediată*. Asta se întâmplă atunci când transmiteți mai departe detaliile unei experiențe sau împărtășiți niște informații noi de îndată ce au survenit.

În contrast, *comunicarea orală continuă* cuprinde conversațiile pe care le purtați în săptămânile și lunile care urmează. Filmele pe care le-ați văzut în ultima lună sau o vacanță pe care ați petrecut-o în ultimul an.

Ambele tipuri de comunicare orală sunt prețioase, însă anumite tipuri sunt mai importante pentru anumite produse sau idei. Filmele depind de comunicarea orală imediată. Cinematografele caută succesul neîntârziat, astfel încât, dacă un film nu merge bine de la început, îl vor înlocui cu altceva. Noile produse alimentare resimt aceeași presiune. Supermarketurile au spații limitate la raft. În cazul în care consumatorii nu încep imediat să cumpere un nou pateu anticolesterol, magazinul poate să nu-l mai achiziționeze. În astfel de situații, vorba răspândită imediat este esențială.

Totuși, pentru majoritatea produselor sau ideilor, comunicarea orală continuă este, de asemenea, importantă.

Campaniile împotriva hărțuirii și violenței din școli nu urmăresc doar să-i facă pe elevi să discute imediat după lansarea campaniei, ele își propun să-i determine să continue discuțiile până când hărțuirea și violența sunt eradicate. Inițiativele unor noi strategii politice au de câștigat, desigur, dacă stârnesc o largă dezbatere atunci când sunt propuse, dar, ca să se schimbe opiniile electoratului, trebuie ca oamenii să continue să le menționeze mereu până în ziua alegerilor.

Dar ce-i determină pe oameni să vorbească despre un lucru curând după ce s-a petrecut? Și intervin aici aceiași factori care-i determină să continue a discuta despre acel lucru săptămâni și luni după aceea?

Ca să răspundem acestor întrebări, am împărțit datele fiecărei BzzCampanii în două categorii: comunicare orală imediată și continuă. Pe urmă, am verificat cât de multă rumoare din fiecare tip au născut diferite tipuri de produse.

După cum bănuiam, produsele interesante au avut parte de mai multă comunicare orală imediată decât produsele terne. Acest fapt întărește ceea ce am arătat în capitolul despre moneda socială: lucrurile interesante sunt antrenante și se reflectă pozitiv asupra persoanei care discută despre ele.

Dar produsele interesante nu *susțin* niveluri ridicate de comunicare orală odată cu trecerea timpului. Produsele interesante nu se bucură de mai multă comunicare orală continuă decât cele banale.

Imaginați-vă că, într-o zi, vin la facultate îmbrăcat ca un pirat. O bandană de mătase roșie, o lungă jiletcă neagră, cercei de aur și o bentiță peste un ochi. Ar fi ceva fabulos de remarcabil. Colegii mei ar bârfi, probabil, despre asta toată ziua. („Ce Dumnezeu face Jonah? Se știe că Vinerea Ținutei Lejere este mai relaxată, dar asta întrece orice măsură!")

Dar pe când ținuta mea de pirat va avea parte din plin de comunicare orală imediată, este probabil că oamenii nu vor continua să vorbească despre acest episod în fiecare săptămână în următoarele două luni.

Așadar, dacă interesul nu generează comunicarea orală continuă, care este sursa acesteia? Ce-i face pe oameni să vorbească despre ceva în repetate rânduri?

De la batoanele Mars la vot: cum afectează comportamentul declanșatorii

În orice moment determinat, unele gânduri sunt mai prezente în minte sau mai accesibile decât altele.[6] Chiar acum, de exemplu, ați putea să vă gândiți la fraza pe care o citiți sau la sandviciul pe care l-ați mâncat la prânz.

Unele lucruri sunt cronic accesibile.[7] Fanaticii obsedați de sport sau de mâncare vor avea frecvent în minte aceste subiecte. Ei se gândesc constant la poziția în clasament a echipei favorite sau la noi modalități de a combina ingredientele în mâncăruri gustoase.

Dar stimulii din mediul înconjurător pot, de asemenea, să determine ce gânduri și idei sunt mai rapid prezente în minte.[8] Dacă vedeți un cățel în timp ce faceți jogging prin parc, ați putea să vă amintiți că întotdeauna v-ați dorit un câine. Dacă simțiți miros de mâncare chinezească în timp ce treceți pe lângă restaurantul chinezesc din colț, ați putea începe să vă gândiți ce să comandați la prânz. Sau dacă auziți o reclamă la Coca Cola, ați putea să vă aduceți aminte că aseară vi s-a terminat rezerva de băuturi răcoritoare. Imaginile vizuale, mirosurile și sunetele pot *să declanșeze* gânduri și idei înrudite cu

ele, accentuând prezența lor în minte. O zi toridă poate să declanșeze gânduri despre schimbările climatice. Imaginea unei plaje de nisip într-o revistă de turism poate să declanșeze gânduri despre o bere Corona.

Utilizarea unui produs este un declanșator puternic. Majoritatea oamenilor beau lapte mai des decât suc de struguri, așa că laptele ne vine în minte mai frecvent. Însă declanșatorii pot fi și indirecți. Vederea unui borcan cu unt de arahide ne face să ne gândim nu numai la untul de arahide, ci și la jeleu, însoțitorul său frecvent. Declanșatorii seamănă cu niște mici mementouri ambientale ale unor concepte și idei înrudite.

De ce contează dacă anumite gânduri sau idei sunt prioritare în minte? Deoarece gândurile și ideile accesibile conduc la *acțiune*.

La mijlocul anului 1997, compania de dulciuri Mars a remarcat o neașteptată creștere a vânzărilor batonului său Mars.[9] Compania a fost surprinsă deoarece nu-și modificase nicicum strategia de marketing. Nu cheltuia sume suplimentare pentru publicitate, nu schimbase prețurile și nu lansase nicio campanie de promoții speciale. Și totuși, vânzările au crescut. Ce se întâmplase?

Se întâmplase NASA. Mai exact, misiunea Pathfinder, lansată de NASA.

Misiunea fusese concepută să adune mostre de atmosferă, climă și sol de pe o planetă apropiată. Operațiunea a necesitat ani de pregătire și finanțări de milioane de dolari. Când modulul spațial a ajuns, în sfârșit, pe solul peisajului extraterestru, întreaga lume a fost fascinată, și toate canalele de știri au relatat triumful celor de la NASA.

Destinația misiunii Pathfinder? Mars [Marte].

Batoanele Mars au fost numite astfel după fondatorul companiei, Franklin Mars, și nu în legătură cu planeta. Însă atenția mediatică de care s-a bucurat planeta a fost un declanșator, care le-a amintit oamenilor despre batonul Mars și a sporit vânzările. Poate că producătorii oranjadei Sunny Delight ar trebui să-i încurajeze pe cei de la NASA să exploreze Soarele [*sun* în limba engleză].

Muzicologii Adrian North, David Hargreaves și Jennifer McKendrick au cercetat modul în care declanșatorii ar putea să influențeze comportamentul cumpărătorilor dintr-un supermarket într-un sens mai larg.[10] Știți fondul muzical pe care v-ați obișnuit să-l auziți în timp ce cumpărați de mâncare? Ei bine, North, Hargreaves și McKendrick l-au înlocuit subtil cu muzică din diferite țări. În unele zile au pus muzică franțuzească, pe când în alte zile au pus muzică germană – ce v-ați aștepta să auziți dintr-o cafenea franceză de pe malurile Senei și la ce v-ați putea aștepta să auziți de Oktoberfest. Pe urmă, au măsurat tipul de vin pe care l-a cumpărat lumea.

Atunci când s-a auzit muzică franțuzească, majoritatea clienților au cumpărat vinuri franțuzești. Când s-a pus muzică germană, cei mai mulți consumatori au cumpărat vinuri germane. Provocându-i pe consumatori să se gândească la diferite țări, muzica a influențat vânzările. Muzica a făcut mai accesibile niște idei legate de acele țări, iar acele idei accesibile s-au difuzat mai departe, afectând comportamentul.

Împreună cu psihologul Gráinne Fitzsimons, am efectuat un studiu asemănător despre modul de a-i încuraja pe oameni să mănânce mai multe fructe și legume.[11] Promovarea deprinderilor sănătoase de alimentație este dificilă. Majoritatea oamenilor înțeleg că ar trebui să mănânce mai multe fructe și legume. Dar, într-un fel sau altul, când vine vremea să pună fructe și legume în căruciorul de cumpărături sau în farfurie,

oamenii uită. Ne-am gândit să folosim niște declanșatori care să-i ajute să-și amintească.

Am plătit cu douăzeci de dolari niște studenți ca să consemneze cea au mâncat în fiecare zi la micul dejun, la prânz și seara la cantina cea mai apropiată. Luni: un castron de cereale Frosted Flakes; două porții de lasagna cu carne de curcan și salată; un sandvici cald de porc cu spanac și cartofi prăjiți. Marți: iaurt cu fructe și nuci, pizza pepperoni cu Sprite și creveți cu garnitură thailandeză.

La jumătatea intervalului de două săptămâni pe care le-am rezervat pentru studiul nostru, le-am cerut studenților să participe la un alt experiment, aparent fără legătură cu ceea ce făceam noi, efectuat de un alt cercetător. Li s-a cerut să furnizeze un feedback legat de sloganul unei campanii de sănătate publică, având drept target mediul studențesc. Ca să fie siguri că vor ține minte sloganul, acesta le-a fost prezentat de peste douăzeci de ori, tipărit cu diferite culori și fonturi.

Un grup de studenți a văzut sloganul „Du o viață sănătoasă, mănâncă cinci fructe și legume pe zi". Un alt grup a văzut un text diferit: „Pe fiecare tavă din orice cantină studențească trebuie să se afle zilnic cinci fructe și legume". Ambele slogane îi îndemnau pe oameni să mănânce fructe și legume, dar sloganul cu tava folosea și un declanșator. Studenții locuiau la cămin și mulți dintre ei mâncau la cantine unde se foloseau tăvi. Așadar, am vrut să vedem dacă putem să declanșăm deprinderi de alimentație sănătoasă folosind tava din sala de mese ca să le reamintim studenților sloganul.

Studenților noștri nu le-a păsat de sloganul cu tava. L-au numit „jalnic" și l-au notat ca fiind de cel puțin două ori mai puțin atractiv decât sloganul mai general „Du o viață sănătoasă". Mai departe, când au fost întrebați dacă sloganul le va influența consumul de legume și fructe, a fost mai probabil ca studenții cărora li se arătase sloganul cu tava să dea un răspuns negativ.

Dar în ceea ce privește comportamentul real, efectele au fost șocante. Studenții care văzuseră sloganul „trăiește sănătos" nu și-au schimbat obiceiurile de alimentație. Dar studenții care văzuseră sloganul „cu tava" și care foloseau tăvi la cantinele unde luau masa și-au schimbat semnificativ comportamentul. Tăvile le-au amintit sloganul și, în consecință, au mâncat cu 25% mai multe legume și fructe. Declanșatorul a funcționat.

Am fost de-a dreptul entuziasmați de rezultate. A-i determina pe studenți să facă orice - și mai ales să mănânce mai multe fructe și legume - este o ispravă impresionantă.

Dar când a aflat despre acest studiu, un coleg de-al nostru s-a întrebat dacă declanșatorii ar avea impact asupra unui comportament încă și mai important: votul.

Unde ați votat la ultimele alegeri?

Majoritatea oamenilor vor răspunde la această întrebare indicând numele orașului sau al statului unde locuiesc. Evanston. Birmingham. Florida. Nevada. Dacă li se cere să fie mai exacți, ar putea să adauge „lângă serviciu" sau „peste drum de supermarket". Puțini vor răspunde și mai concret. Și de ce-ar face-o? Deși este clar că geografia contează în ceea ce privește votul - Coasta de Est înclină spre democrați, în vreme ce Sudul îi preferă pe republicani - puțini oameni cred că locul exact unde votează contează.

Dar contează.

Politologii presupun, de regulă, că votul se bazează pe niște preferințe raționale și stabile: oamenii au niște convingeri centrale și cântăresc deopotrivă costurile și beneficiile atunci când decid cum să voteze.[12] Dacă ne pasă de mediu,

votăm candidații care promit să protejeze resursele naturale. Dacă ne preocupă sănătatea, susținem inițiativele care ar face serviciile medicale mai ieftine și disponibile pentru un număr mai mare de oameni. În acest model cognitiv care calculează comportamentul votantului, genul specific de clădire unde se întâmplă să se afle urnele de vot nu ar trebui să influențeze comportamentul.

Dar în lumina a ceea ce aflam despre declanșatori, nu eram atât de siguri. Majoritatea cetățenilor din Statele Unite sunt așteptați la urne într-un anumit loc. De regulă, ei votează în clădiri publice - unități de pompieri, tribunale sau școli - dar o pot face și în biserici, sedii private de birouri sau în alte locuri.

Diferite spații de votare conțin declanșatori diferiți. Bisericile sunt pline de imagini religioase, care le pot reaminti oamenilor doctrina bisericii. Școlile sunt pline de dulapuri, pupitre și table de scris cu creta, care le pot aminti oamenilor de copii sau de primele lor experiențe educaționale. Și odată ce sunt declanșate, aceste gânduri pot să modifice comportamentul.

Ar putea votul într-o biserică să-i determine pe oameni să gândească negativ într-o măsură mai mare despre avort sau căsătoria între homosexuali? Ar putea votul într-o școală să-i determine pe oameni să susțină finanțarea educației?

Ca să testăm această idee, împreună cu Marc Meredith și Christian Wheeler, am strâns date de la fiecare centru de vot cu ocazia alegerilor generale din Arizona din anul 2000.[13] Am folosit numele și adresa fiecărui centru de votare ca să stabilim dacă a fost o biserică, o școală sau alt tip de clădire. Cam 40% dintre alegători au fost repartizați să voteze în biserici, 26% în școli, 10% în centre comunitare și restul în blocuri de locuințe, terenuri de golf și chiar parcări pentru rulote.

Pe urmă, am examinat dacă oamenii au votat altfel în diferite centre de vot. În special, ne-am axat pe o inițiativă legislativă care propunea creșterea taxei comerciale de la 5% la 5,6% pentru finanțarea școlilor publice. Această inițiativă stârnise dezbateri aprinse, cu argumente pro și contra. Majoritatea oamenilor susțin educația, dar puțini sunt dispuși să plătească taxe mai mari. Era o decizie dificilă.

Dacă locul în care votează lumea nu contează, atunci procentul celor care susțin inițiativa ar trebui să fie același în școli și în alte secții de votare.

Dar n-a fost așa. Peste 10 000 de oameni au votat în favoarea inițiativei de finanțare a educației atunci când urnele au fost plasate într-o școală. Locul în care s-a desfășurat votul a avut un impact spectaculos asupra comportamentului votanților.

Iar propunerea legislativă a fost adoptată.

Această diferență s-a menținut chiar și după ce am verificat aspecte precum diferențele regionale în ceea ce privește preferințele politice și demografia. Am comparat două grupuri similare de votanți ca să verificăm încă o dată constatările noastre. Oameni care locuiau în apropiere de școli și au fost repartizați să voteze într-una din ele contra unor oameni care locuiau, de asemenea, lângă o școală, dar au fost repartizați să voteze într-un alt tip de centru de vot (cum ar fi o unitate de pompieri). Un procent semnificativ mai mare de oameni care au votat în școli s-au pronunțat în favoarea creșterii bugetului pentru educație. Faptul că se aflau *într-o* școală atunci când au votat a declanșat un comportament mai binevoitor față de educație.

O diferență de 10 000 de voturi la nivelul unor alegeri statale poate să nu pară o cifră impresionantă. Dar a fost mai mult decât suficient ca să încline balanța într-o competiție electorală

strânsă. În alegerile prezidențiale din 2000, diferența dintre George Bush și Al Gore a fost mai mică de 1 000 de voturi. Dacă 1 000 de voturi sunt suficiente ca să decidă niște alegeri, 10 000 de voturi pot face diferența. Declanșatoarele contează.

Prin urmare, cum ne ajută declanșatorii să stabilim dacă produsele și ideile vor avea succes?

Căutând pe internet piesa „Vineri" într-o zi de ... vineri

În 2011, Rebecca Black a avut o realizare spectaculoasă. Fata în vârstă de treisprezece ani a lansat ceea ce mulți critici muzicali au numit cel mai prost cântec din toate timpurile.

Născută în 1997, Rebecca era doar un copil când și-a lansat primul său cântec. Dar asta nu era nici pe departe prima sa incursiune în domeniul muzical. Participase la audiții pentru spectacole, fusese într-o tabără muzicală de vară și cântase în public de mai mulți ani. După ce-au aflat despre o colegă de clasă care căutase un sprijin din afară pentru cariera sa muzicală, părinții Rebeccăi au plătit 4 000 de dolari firmei ARK Music Factory, o casă de discuri din Los Angeles, să compună un cântec pe care să-l interpreteze fiica lor.[14]

Negreșit, rezultatul a fost, cum să spun, groaznic. Intitulat „Friday" [vineri], cântecul era o piesă leșinată și interminabilă despre viața de adolescent și plăcerile weekendului. Cântecul începe cu momentul în care ea se trezește dimineața și se pregătește pentru școală:

> Ora 7 dimineața, mă trezesc
> Mă spăl, cobor pe scări
> Îmi iau castronul și mănânc cereale

Pe urmă dă fuga în stația de autobuz, își zărește prietenele care trec pe lângă ea cu mașina și cugetă dacă să se așeze pe locul din față sau pe bancheta din spate. În sfârșit, după toate aceste decizii dificile, ajunge la refren, o odă închinată entuziasmului său stârnit de următoarele două zile de libertate:

> E vineri, vineri
> Ce bine că e vineri
> Toată lumea se pregătește de weekend, weekend.

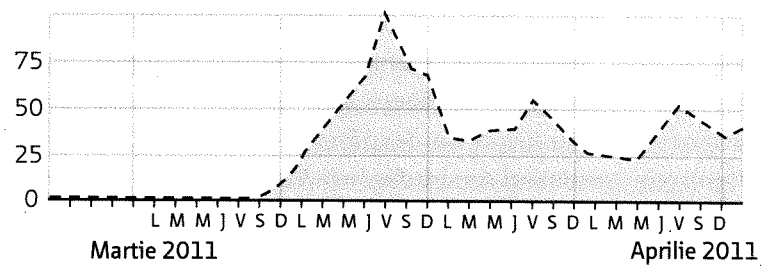
În ansamblu, piesa sună mai degrabă ca un monolog de gânduri dezlânate ce trec prin mintea foarte vacantă a unei adolescente decât ca un cântec adevărat.

Și totuși, această piesă a fost unul dintre cele mai virale videoclipuri din 2011. A avut peste 300 de milioane de vizualizări pe YouTube și încă multe alte milioane de oameni au ascultat piesa pe alte canale.

De ce? Cântecul era groaznic, dar o mulțime de cântece sunt infecte. Așadar, ce a făcut ca acesta să fie un succes?

Priviți numărul de căutări zilnice pentru „Rebecca Black" pe YouTube din martie 2011, la scurt timp după lansarea cântecului. Vedeți dacă observați un model.

Căutări pe YouTube pentru „Rebecca Black"



Remarcați vârful înregistrat o dată în fiecare săptămână? Priviți mai atent și veți observa că vârful se înregistrează în aceeași zi din fiecare săptămână. A fost un vârf pe 18 martie, următorul șapte zile mai târziu pe 25 martie și, după alte șapte zile, pe 1 aprilie.

Care anume zi din săptămână? Ați ghicit. Vineri - exact la fel ca titlul cântecului interpretat de Rebecca Black.

Așadar, deși cântecul era la fel de prost în toate zilele săptămânii, în fiecare vineri a beneficiat de un puternic declanșator, care a contribuit la succesul său.

Stârniți să vorbească

După cum s-a discutat în capitolul despre moneda socială, uneori, comunicarea orală este motivată de dorința oamenilor de a face o bună impresie celorlalți. A menționa lucruri inteligente sau amuzante îi face pe oameni să pară inteligenți și amuzanți. Dar acesta nu este singurul factor care ne determină să comunicăm.

Majoritatea conversațiilor pot fi descrise ca simplă flecăreală. Sporovăim cu părinții care asistă la meciul de fotbal al copiilor noștri sau bârfim cu colegii în pauză. În aceste conversații, urmărim în mai mică măsură să găsim lucruri interesante pe care să le spunem ca să facem o bună impresie; mai degrabă, scopul este să umplem spațiul conversațional. Nu vrem să stăm acolo în tăcere, așa că vorbim despre ceva. Despre orice. Nu urmărim neapărat să dovedim că suntem interesanți, amuzanți sau inteligenți. Vrem numai să spunem ceva pentru ca discuția să continue. Orice, ca să dovedim că nu suntem niște interlocutori groaznici.

Așadar, despre ce vorbim? Orice ne vine mai repede în minte este un bun punct de start. Dacă un lucru este accesibil, de obicei, este relevant în situația în care ne aflăm. Ați citit despre construcția noului pod? Ce părere aveți despre meciul de aseară?

Vorbim despre aceste subiecte pentru că se petrec în mediul înconjurător. Am văzut buldozerele din mașină, așa că ne stă în gând șantierul de construcții. Ne iese în cale un prieten pasionat de sport, așa că ne gândim la marele meci. Declanșatorii stimulează comunicarea orală.[15]

Revenind la datele din arhiva BzzAgent, declanșatorii ne-au ajutat să răspundem la întrebarea de ce despre unele produse se discută mai mult. Produsele declanșate mai des înregistrează cu 15% mai multă comunicare orală.[16] Chiar produse banale precum pungile Ziploc și cremele emoliente au avut parte de multe comentarii, pentru că oamenii au fost stârniți să se gândească la ele atât de frecvent. Persoanele care au nevoie de o cremă emolientă o folosesc cel puțin o dată pe zi. Oamenii folosesc frecvent pungile Ziploc după masă, ca să împacheteze resturile de mâncare. Aceste activități cotidiene fac ca acele produse să ne vină în minte mai ușor și, în consecință, ne îndeamnă să vorbim mai mult despre ele.

Mai departe, produsele declanșate nu se bucură numai de mai multă comunicare orală, ci au parte de comunicare orală recurentă.

Din acest punct de vedere, pungile Ziploc sunt antiteza situației în care m-aș fi dus la curs în ținută de pirat. Povestea cu piratul este interesantă, dar azi este prezentă, iar mâine s-a dus. Pungile Ziploc pot fi plicticoase, dar sunt menționate săptămâni la rând, pentru că sunt amintite frecvent. Acționând ca un memento, declanșatorii nu doar îi fac pe oameni să

vorbească, ci îi determină să vorbească în continuare. La ce te gândești întâi, te și grăbești să spui.

Așadar, în loc să căutați un mesaj captivant, aveți în vedere contextul. Gândiți-vă dacă mesajul va fi declanșat de ambianța cotidiană a publicului-țintă. A căuta ceva interesant este tendința noastră preexistentă. Dacă vrem să fim aleși președintele clasei ori să vindem apă gazoasă, socotim că niște sloganuri atractive sau inteligente ne vor duce până la țintă.

Dar, așa cum am văzut în studiul nostru despre legume și fructe, un declanșator puternic poate fi mai eficient decât un slogan atractiv. Chiar dacă sloganul li s-a părut detestabil, studenții au mâncat mai multe fructe și legume atunci când tăvile de la cantină le-au reamintit despre beneficiile pentru sănătate. Simplul fapt de a recepta un slogan isteț nu le-a modificat comportamentul câtuși de puțin.

Acum câțiva ani, compania de asigurări auto GEICO a scos niște reclame care spuneau că transferul asigurării la GEICO era atât de simplu, încât îl putea face și un troglodit. Pe coordonata inteligenței, reclamele erau nemaipomenite. Erau amuzante și subliniau faptul că transferul la GEICO era ușor de făcut.

Dar privite sub aspectul declanșatorilor, reclamele au dat greș. Nu vedem prea mulți troglodiți în zilele noastre, așa că este improbabil ca reclama să ne vină în minte frecvent, ceea ce scade probabilitatea prilejurilor de a discuta despre ele.

Puneți aceste reclame în contrast cu celebra campanie „Wassup?"* a berii Budweiser. Doi tipi vorbesc la telefon în timp ce beau Budweiser și urmăresc la televizor un meci de baschet. Sosește un al treilea amic. Acesta zbiară: „Wassup?" Unul din primii doi tipi rage și el: „Wassup?" De aici se ajunge la un nesfârșit ciclu de urlete „wassup" între un număr tot mai mare de amici băutori de Budweiser.

Nu, nu a fost reclama cea mai inteligentă. Dar a devenit un fenomen global. Și cel puțin o parte din succesul ei se datorează declanșatorilor. Budweiser a luat în calcul contextul. „Wassup" era pe atunci o formă populară de salut în rândul bărbaților tineri. Simplul salut între prieteni declanșa gânduri despre Budweiser în cadrul demografic vizat cu prioritate de Budweiser.

Cu cât comportamentul dorit survine după o mai lungă amânare, cu atât mai importanți devin declanșatorii. Cercetările de marketing se concentrează frecvent asupra reacției imediate a consumatorilor față de un mesaj publicitar sau față de o campanie de marketing. Poate fi util în situațiile în care consumatorului i se oferă imediat o șansă de a cumpăra produsul. Însă de cele mai multe ori, oamenii receptează o reclamă într-o zi și ajung la magazin peste câteva zile sau chiar săptămâni. Dacă nu sunt provocați să se gândească la ea, cum își vor aminti reclama când ajung la magazin?

Campaniile pentru sănătate publică ar beneficia și ele dacă ar lua în calcul contextul. Gândiți-vă la mesajele care-i îndeamnă pe studenți să bea responsabil. În vreme ce mesajele pot fi realmente inteligente și convingătoare, ele sunt afișate la cabinetul medical din campus, departe de cluburi și alte locuri unde studenții beau efectiv. Așadar, în vreme ce studenții pot fi de acord cu mesajul atunci când îl citesc, dacă nu sunt stârniți să se gândească la el atunci când beau, este improbabil ca mesajul să le modifice comportamentul.

* *Wassup?* – formă colocvială a întrebării *What's up?*: „Ce mai e?", „Ce se (mai) întâmplă?", „Cum merge?" (n.t.).

Declanșatorii lămuresc și situațiile în care comunicarea orală negativă are efecte pozitive. Împreună cu economistul Alan Sorensen și Scott Rasmussen, am analizat sute de recenzii publicate în *New York Times* ca să vedem cum erau afectate vânzările cărților de recenziile pozitive și negative.[17]

În contradicție cu ideea că orice fel de publicitate este o publicitate bună, recenziile negative au dăunat vânzării unor cărți. Dar în cazul cărților scrise de autori debutanți sau relativ necunoscuți, recenziile negative au sporit vânzările cu 45%. O carte intitulată *Fierce People* [„Oameni mândri"], de exemplu, a avut o recenzie groaznică. *Times* nota că „autorul nu are un ochi foarte ager" și se plângea că „schimbarea de ton este atât de abruptă, încât creează o disonanță aproape dezgustătoare". Și totuși, vânzările au crescut de peste patru ori după apariția recenziei.

Declanșatorii explică de ce. Chiar și o recenzie negativă sau comentariile orale nefavorabile pot să crească vânzările dacă îi informează pe oameni sau le reamintește că produsul sau ideea există. Iată de ce vânzările unui vin roșu toscan de 60 de dolari au crescut cu 5% după ce un reputat website de vinuri l-a descris ca având un gust de „ciorapi împuțiți stropiți cu parfum". Este, de asemenea, unul dintre motivele pentru care Shake Weight, o halteră cu vibrație care a fost pe larg ridiculizată în media și de consumatori, a ajuns la vânzări de 50 de milioane de dolari. Chiar și atenția negativă poate fi utilă dacă aduce rapid în minte produse și idei.

Kit Kat și cafea: extinderea habitatului

Un produs care a folosit în mod sclipitor declanșatorii este Kit Kat.

„Give me a break, give me a break, break me off a piece of that Kit Kat bar!"* Lansată în Statele Unite în 1986, jingle-ul Kit Kat este unul dintre cele mai emblematice jingle-uri din câte s-au făcut vreodată.[18] Fredonați primele cuvinte către aproape oricine în vârstă de peste 25 de ani și persoana poate să completeze versul. Cercetătorii chiar l-au inclus printre primele zece „urechelnițe" - melodii care ți se înfig în creier - din toate timpurile.[19] Chiar și mai memorabilă decât „YMCA" (ascultați Village People).**

Dar în 2007, Colleen Chorak a primit misiunea de a revitaliza brandul Kit Kat. În cei peste douăzeci de ani de când fusese lansat celebrul jingle, brandul rămăsese fără combustibil. Hershey produce orice fel de produse de ciocolată, de la Reese's Pieces și Hershey's Kisses până la Almond Joy, Twizzlers și Jolly Ranchers. Cu această listă enormă de articole diferite, nu-i de mirare că un brand își poate pierde popularitatea. Exact asta s-a întâmplat cu Kit Kat. Hershey s-a împotmolit încercând să schimbe campania „give me a break". Vânzările scădeau cu 5% anual, iar brandul s-a restrâns considerabil. Oamenii încă îndrăgeau produsul, dar interesul consumatorilor era foarte scăzut.

Colleen avea nevoie de o metodă de a-i face pe consumatori să reînceapă a se gândi la brand. Să facă din Kit Kat o idee ce vine ușor în minte. Și dați fiind anii de căutări ratate ale unor noi direcții, managementul superior nu mai dorea să risipească

* Savoarea acestui celebru jingle este intraductibilă, întrucât se bazează pe polisemia termenului *break* în combinație cu diferite alte cuvinte. Ca substantiv, *break* înseamnă pauză, întrerupere; ca verb, *to break* înseamnă, printre multe altele, a rupe, iar *break off* înseamnă a despacheta, a rupe un ambalaj. Literal, s-ar traduce cam așa: „Fii serios, fii serios, rupe-mi o bucată din acel baton Kit Kat!" sau „Nu mă înnebuni, nu mă înnebuni, rupe-mi o bucată din acel baton Kit Kat!" (n.t.)

** YMCA - unicul mare hit al trupei Village People, devenit, printre altele, și un imn al homosexualilor (n.t.).

banii ca să readucă brandul la TV. Orice suport financiar urma să fie, în cel mai bun caz, unul modest.

Așa că ea a făcut niște studii de piață. Colleen a vrut să știe când consumau efectiv oamenii batoane Kit Kat. A descoperit două lucruri: consumatorii mâncau adeseori Kit Kat când își luau o pauză și mulți dintre ei le consumau împreună cu o băutură fierbinte.

I-a venit o idee.

Kit Kat și cafea.

Colleen a pus la punct campania în câteva luni. Cunoscute drept „cel mai bun prieten al unei pauze", spoturile radio prezentau batonul de ciocolată stând la tejghea lângă o ceașcă de cafea sau pe un ins care ia în grabă o cafea și cere un Kit Kat. Kit Kat și cafea. Cafea și Kit Kat. Spoturile înfățișau în repetate rânduri cele două produse laolaltă.

Campania a fost un hit.

La sfârșitul anului, urcase vânzările cu 8%. După douăsprezece luni, vânzările au crescut cu o treime. Kit Kat și cafea au repus Kit Kat pe hartă. Brandul de 300 de milioane de dolari pe atunci a crescut între timp până la 500 de milioane de dolari.

Multe lucruri au contribuit la succesul campaniei. „Kit Kat și cafea" conține o aliterație simpatică, iar ideea de a-ți lua o pauză ca să guști un Kit Kat se potrivește bine cu ideea existentă a pauzei de cafea. Dar aș dori să mai adaug pe listă încă un motiv.

Declanșatorii. Formula „Kit Kat și cantalup" conține, la rândul său, o aliterație, iar *break dancing* s-ar fi potrivit, de asemenea, cu ideea de *break* [pauză]. Dar cafeaua este un lucru deosebit de bun ca să fie legat de brand deoarece este un stimul *frecvent* în ambianță. Un număr imens de oameni beau cafea. Mulți beau mai multe cafele pe zi. Astfel, făcând o legătură între Kit Kat și cafea, Colleen a creat un declanșator frecvent care să le amintească oamenilor de brand.

Biologii spun adesea că plantele și animalele au habitate, medii naturale care conțin toate elementele necesare pentru a susține viața unui organism. Rațele au nevoie de apă și de iarbă pe care s-o mănânce. Căprioarele prosperă în zonele care cuprind spații deschise pentru păscut.

Produsele și ideile au, și ele, habitate sau seturi de declanșatori care-i fac pe oameni să se gândească la ele.[20]

Gândiți-vă la hotdogi. Grătarele, vara, meciurile de baseball și chiar dogii germani (dachshunds) sunt numai câțiva dintre declanșatorii care alcătuiesc habitatul pentru hotdogi.

Comparați cu habitatul specialităților culinare etiopiene. Ce-i stârnește pe oameni să se gândească la mâncarea etiopiană? Aceasta este, cu siguranță, delicioasă, dar habitatul său nu este predominant.

Majoritatea produselor sau ideilor posedă un număr de declanșatori naturali. Batoanele Mars și planeta Marte sunt deja conectate în mod firesc. Compania Mars nu a trebuit să facă nimic pentru a crea această legătură. La fel, muzica franțuzească este un declanșator natural pentru vinurile franțuzești, iar ultima zi de lucru este un declanșator natural pentru cântecul „Friday" lansat de Rebecca Black.

Dar este, de asemenea, posibil să se extindă habitatul unei idei, dacă se creează noi legături cu stimulii din mediu. În mod normal, batonul Kit Kat nu ar fi asociat cu cafeaua, dar prin asocierea lor repetată, Colleen Chorak a reușit să lege între ele cele două produse. Tot astfel, experimentul nostru cu tăvile a creat o legătură între tăvile din cantinele studențești și un mesaj ce recomanda consumul de legume și fructe, asociind cele două idei în mod repetat. Și, lărgind habitatul mesajului,

aceste legături recent formate au contribuit la creșterea atractivității comportamentului dorit.

Gândiți-vă la un experiment pe care l-am efectuat cu BzzAgent și Boston Market.[21] Acest restaurant fără pretenții este cel mai bine cunoscut pentru mâncarea gătită ca acasă (pui la rotisor și piuré de cartofi) și era considerat, în primul rând, un local în care să iei prânzul. Managementul dorea să stârnească mai multă zarvă. Ne-am gândit că i-am putea ajuta prin lărgirea habitatului pentru Boston Market.

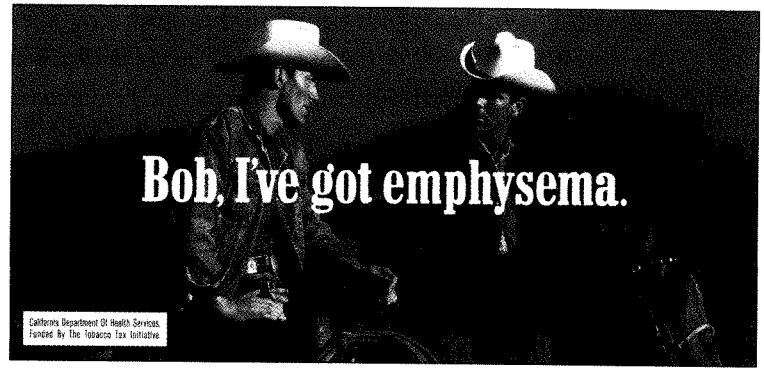
De-a lungul unei campanii de șase săptămâni, unii oameni au fost expuși unor mesaje care legau în mod repetat ideile de restaurant și de cină. „Vă gândeați la cină? Gândiți-vă la Boston Market!" Alți oameni au receptat o campanie publicitară asemănătoare, care conținea un mesaj mai general: „Vă gândiți unde să luați masa? Gândiți-vă la Boston Market!" După aceea, am măsurat cât de frecvent au discutat grupurile respective despre restaurant.

Rezultatele au fost spectaculoase. În comparație cu mesajul general, mesajul care a lărgit habitatul (asociind Boston Market cu ideea de cină) a amplificat comunicarea orală cu 20% în rândurile celor care anterior asociaseră brandul numai cu prânzul. Extinderea habitatului a contribuit la stimularea comunicării orale.

Până și competitorii pot fi folosiți ca declanșatori.

Cum pot organizațiile de sănătate publică să concureze cu forța de marketing a unor rivali mult mai potenți din punct de vedere financiar, precum companiile producătoare de țigarete? Un mod de a combate această inegalitate este transformarea slăbiciunii în punct forte: făcând ca mesajul unui rival să acționeze ca un declanșator în favoarea voastră.

O celebră campanie antifumat, de exemplu, a ridiculizat reclamele emblematice ale brandului Marlboro, ilustrând fotografia unui cowboy Marlboro, care-i spune celui de alături: „Bob, am emfizem pulmonar".[22] Așa că, ori de câte ori oamenii văd o reclamă Marlboro, aceasta îi provoacă să se gândească la mesajul antifumat.



Cercetătorii numesc această strategie „parazitul otrăvit", deoarece injectează viclean „otrava" (mesajul vostru) în mesajul unui rival, pentru a-l transforma într-un declanșator al propriului vostru mesaj.[23]

Ce înseamnă un declanșator eficient?

Declanșatorii pot ajuta produsele și ideile să fie captivante, dar unii stimuli sunt niște declanșatori mai buni decât alții.

După cum am discutat, un factor esențial este cât de *frecvent* survine stimulul. O ceașcă de ciocolată caldă s-ar fi potrivit la fel de bine cu Kit Kat, iar băutura dulce s-ar fi completat, poate, și mai bine cu aroma batonului de ciocolată decât cafeaua. Dar cafeaua este un declanșator mai eficient pentru că

oamenii o văd și se gândesc la ea mult mai des. Majoritatea oamenilor beau ciocolată caldă numai iarna, pe când cafeaua se consumă tot anul.

Tot astfel, Michelob a desfășurat în anii 1970 o campanie de succes, care lega ideea de weekend cu numele brandului („Weekendurile sunt făcute pentru Michelob"). Totuși, acesta nu a fost sloganul de la începutul campaniei. Inițial, sloganul fusese „Vacanțele sunt făcute pentru Michelob". Dar acesta s-a dovedit ineficient, fiindcă stimulii aleși – vacanțele – nu aveau loc prea des. Așa că Anheuser-Busch a schimbat sloganul cu formula „Weekendurile sunt făcute pentru Michelob", care a avut un succes mult mai mare.[24]

Totuși, frecvența trebuie pusă în balanță cu *forța* legăturii. Cu cât un indiciu dat este asociat cu mai multe lucruri, cu atât mai slabă este orice asociere dată. Este ca și cum ați găuri fundul unui pahar de hârtie plin cu apă. Dacă faceți o singură gaură, se va scurge un șuvoi de apă abundent. Dar faceți mai multe găuri și presiunea șuvoiului din fiecare orificiu va scădea. Faceți prea multe găuri și abia dacă se va scurge o picătură din fiecare.[25]

Declanșatorii lucrează la fel. Culoarea roșie, de exemplu, este asociată cu multe lucruri: trandafiri, iubire, Coca-Cola și mașini rapide, ca să menționăm doar câteva. Ca urmare a faptului că este omniprezent, roșul nu este un declanșator deosebit de puternic pentru oricare dintre aceste idei. Întrebați diferite persoane ce le vine mai întâi în minte când se gândesc la roșu și veți înțelege ce voiam să spun.

Comparați acest exemplu cu numărul celor care se gândesc la „jeleu" atunci când spuneți „unt de arahide" și va fi clar de ce legăturile mai tari, neobișnuite sunt mai bune. Legând un produs sau o idee de un stimul care este deja asociat cu multe lucruri nu este la fel de eficient pe cât este stabilirea unei legături noi, originale.

Este, de asemenea, important să alegem declanșatori care acționează în apropiere de locul în care survine comportamentul dorit. Gândiți-vă la o reclamă isteață, dar până la urmă ineficientă, a serviciilor publice din Noua Zeelandă. Un bărbat chipeș și musculos face duș. În fundal, se aude un jingle captivant despre HeatFlow, un nou sistem de control al temperaturii, care vă asigură că veți avea întotdeauna suficientă apă fierbinte pentru dușuri lungi și voluptuoase. Bărbatul închide robinetul. Când deschide ușa cabinei de duș, o femeie atrăgătoare îi întinde un prosop. El pășește în afara cabinei de duș.

Brusc alunecă. În cădere, își sparge capul de gresia de pe jos. În timp ce el zace nemișcat, brațul îi tresare ușor. O voce rostește pe un ton sumbru: „Prevenirea alunecării în casă poate fi la fel de ușoară ca folosirea unui covoraș de baie".

Oho! Categoric surprinzător. Extrem de memorabil. Atât de memorabil, încât mă gândesc la acest clip ori de câte ori fac duș într-o încăpere în care nu se găsește pe jos un covoraș de baie.

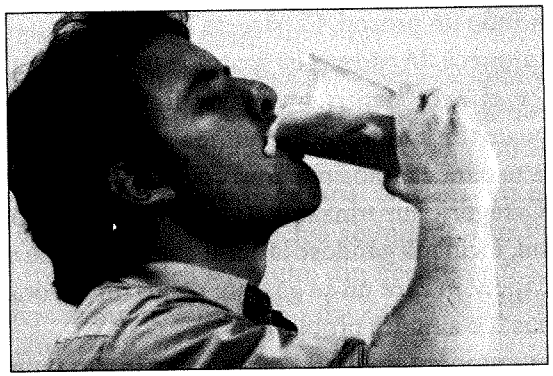
Dar există o singură problemă.

Nu pot cumpăra un astfel de covoraș într-o baie. Mesajul este fizic îndepărtat de comportamentul dorit. În afară de cazul în care ies din baie, pornesc laptopul și cumpăr un covoraș online, trebuie să țin minte mesajul până când ajung la un magazin.

În contrast, putem menționa o campanie lansată de Departamentul de Sănătate (DOH) din New York City împotriva consumului de băuturi energizante. În vreme ce o băutură carbogazoasă poate fi considerată un articol sărac în calorii în comparație cu tot ceea ce mâncăm de-a lungul unei zile, consumul băuturilor cu mult zahăr are, în realitate, un mare impact asupra creșterii în greutate. Însă DOH nu voia numai

să le spună oamenilor cât de mult zahăr se găsește în băuturile carbogazoase, ci dorea să se asigure că oamenii vor ține minte să-și modifice comportamentul și să le spună mai departe și altora.

Așa că DOH a realizat un videoclip în care vedem cum un ins deschide ceea ce ar părea o sticlă normală de băutură energizantă. Dar când începe să toarne conținutul într-un pahar, din sticlă curge grăsime. Picătură cu picătură de grăsime albă și densă. Tipul ridică paharul și dă grăsimea peste cap, exact așa cum cineva ar sorbi cu nesaț un suc obișnuit - cu picăturile de grăsime cu tot.[26]



Clipul cu „Bărbatul care bea grăsime" se încheie cu o halcă imensă de grăsime congelată care cade pe o farfurie. Ea se prelinge pe masă, în timp ce un mesaj licărește pe ecran: „Dacă bei o doză de cola pe zi, te poți îngrășa cu cinci kilograme pe an. Așa că nu bea ca să te îngrași".

Videoclipul este inteligent. Însă arătând cum grăsimea se scurge din pahar, DOH se folosește abil de pârghiile declanșatorilor. Spre deosebire de reclama cu covorașul de baie, clipul său declanșează mesajul (nu consumați băuturi carbogazoase bogate în zahăr) exact la momentul potrivit: atunci când oamenii se gândesc să consume o astfel de băutură.

Luați în calcul contextul

Aceste campanii subliniază cât de important este să avem în vedere contextul: să ne gândim la ambianțele în care trăiesc oamenii pe care un mesaj sau o idee încearcă să-i provoace. Diferite ambianțe conțin stimuli diferiți. Arizona este înconjurată de deșert. Cei din Florida văd o mulțime de palmieri. Prin urmare, diferiți declanșatori vor fi mai mult sau mai puțin eficienți în funcție de mediul în care trăiesc oamenii.

Tot astfel, eficiența sandviciului de 100 de dolari despre care am vorbit în introducere depinde de orașul în care este pus pe piață.

Un sandvici de 100 de dolari este ceva destul de remarcabil, indiferent unde v-ați afla. Dar cât de frecvent vor fi oamenii stârniți să se gândească la el depinde de geografie. În locurile unde lumea mănâncă o mulțime de cheesesteaks (Philadelphia), oamenii vor fi stârniți să o facă des, dar în alte părți (cum ar fi la Chicago) nu prea mult.

Chiar și în același oraș sau aceeași regiune geografică, oamenii reacționează față de diferiți declanșatori în funcție de oră sau de anotimp. Un studiu pe care l-am efectuat înainte de Halloween, de exemplu, a constatat că era mult mai probabil ca oamenii să se gândească la produse asociate cu nuanțe de portocaliu (precum oranjada sau Reese's Pieces) cu o zi înainte de Halloween decât cu o săptămână mai târziu. Înainte de Halloween, toți stimulii portocalii din mediu (dovleci și vitrine decorate în portocaliu) declanșau gânduri legate de produse portocalii. Dar imediat ce sărbătoarea trecea, acești declanșatori dispăreau, la fel și gândurile despre produsele portocalii. Oamenii treceau mai departe, gândindu-se la Crăciun sau la orice altă sărbătoare ce se apropia.[27]

Așa că atunci când vă gândiți, să zicem, cum să țineți minte să vă luați la supermarket sacoșele reutilizabile, gândiți-vă ce vă va atrage atenția exact la momentul potrivit. Folosirea sacoșelor reutilizabile seamănă cu a mânca mai multe legume. Știm că ar trebui s-o facem. Chiar ne dorim s-o facem (cei mai mulți dintre noi și-au cumpărat sacoșele). Dar atunci când vine timpul să acționăm, uităm.

Pe urmă, exact când intrăm în parcarea de la supermarket, ne aducem aminte. Ah, am uitat sacoșele reutilizabile! Dar atunci este prea târziu. Suntem la magazin și sacoșele sunt acasă, în dulap.

Nu este întâmplător că ne gândim la sacoșele reutilizabile exact atunci când ajungem la supermarket. Acesta este un declanșator puternic al sacoșelor. Însă, din nefericire, intervine într-un moment foarte prost ales. Ca și anunțul de interes public privind covorașul de baie, ideea ne vine în minte, dar într-un moment nepotrivit. Ca să rezolvăm această problemă, trebuie să ni se amintească despre sacoșe exact atunci când plecăm de acasă.

Ce înseamnă un declanșator bun în această situație? Orice lucru pe care trebuie să-l luați cu voi ca să puteți târgui de-ale gurii. Lista voastră de cumpărături, de exemplu, este un mijloc excelent. Imaginați-vă că ori de câte ori vă uitați pe lista voastră de cumpărături, aceasta vă determină să vă gândiți la sacoșele voastre reutilizabile. Vă va fi mult mai greu să lăsați sacoșele acasă.

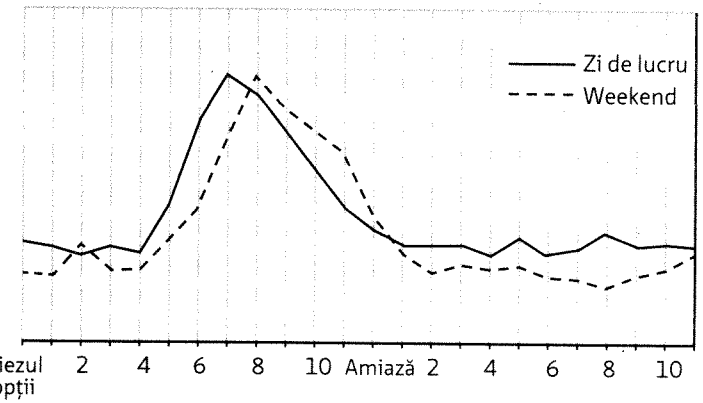
De ce despre Cheerios se vorbește mai mult decât despre Disney World

Revenind la exemplul cu care am început acest capitol, declanșatorii ne ajută să explicăm de ce Cheerios stârnesc mai multe discuții decât Disney World. Este adevărat, Disney World este interesant și incitant. Ca să folosim limbajul altor capitole din carte, are o foarte valoroasă monedă socială și evocă foarte multe emoții (capitolul următor). Dar problema este că oamenii nu se gândesc prea des la acest subiect. Majoritatea oamenilor nu ajung la Disney World dacă nu au copii. Chiar și aceia care vizitează parcul tematic, nu merg acolo prea des. O dată pe an, cel mult. Și există puțini declanșatori care să le amintească experiența de care s-au bucurat după ce entuziasmul inițial s-a evaporat.

Dar sute de mii de oameni mănâncă în fiecare zi Cheerios la micul dejun. Încă și mai mulți văd sclipitoarele cutii portocalii de fiecare dată când împing căruciorul de cumpărături printre rafturile cu cereale de la supermarket. Iar acești declanșatori fac produsul mai accesibil, mărind șansele ca oamenii să vorbească despre Cheerios.

De câte ori se menționează Cheerios și Disney pe Twitter ilustrează sugestiv acest fapt. Cheerios sunt menționate mai frecvent decât Disney World. Dar cercetați datele îndeaproape și veți observa un model clar.[28]

Mențiuni ale produsului Cheerios pe Twitter



Mențiunile referitoare la Cheerios ating vârful în fiecare zi aproximativ la aceeași oră. Primele referințe apar la 5:00. Ele ating plafonul maxim între 7:30 și 8:00. Și se împuținează pe la 11:00. Această creștere abruptă și declinul corespunzător se aliniază precis cu ora tradițională pentru micul dejun. Modelul suferă chiar mici modificări în weekend, când lumea ia micul dejun mai târziu. Declanșatorii stârnesc discuțiile.

Declanșatorii sunt fundamentul comunicării orale și al contagiozității. Ca să folosim o analogie, gândiți-vă la trupele de rock. Moneda socială este solistul sau solista. Aceștia sunt captivanți, amuzanți și se bucură de multă atenție. Declanșatorii pot fi tobosarul sau basistul. Nu sunt un concept la fel de sexy precum moneda socială, dar sunt un important cal de povară care duce treaba până la capăt. Poate că oamenii nu-i acordă la fel de multă atenție, dar reprezintă fundația drumului spre izbândă. Cu cât ceva este declanșat mai des, cu atât vine mai ușor în minte și va avea parte de mai mult succes.

Așa că trebuie să avem în vedere contextul. Precum „wassup"-ul celor de la Budweiser sau cântecul „Friday", lansat de Rebecca Black, produsele și ideile noastre trebuie să profite de declanșatorii existenți. Mai trebuie, de asemenea, să extindem habitatul. La fel ca în povestea despre Kit Kat și cafeaua lui Colleen Chorak, trebuie să creăm noi legături cu declanșatorii predominanți.

Declanșatorii și indiciile îi determină pe oameni să vorbească, să aleagă și să utilizeze. Moneda socială îi face pe oameni să vorbească, însă declanșatorii îi determină să vorbească în continuare. La ce te gândești întâi, te și grăbești să spui.

3 | Emoția

Până pe 27 octombrie 2008, Denise Grady scrisese articole pe teme științifice pentru *New York Times* timp de peste un deceniu. Atrasă de subiectele mai excentrice și având un stil narativ alert, Grady a câștigat numeroase premii pentru jurnalism, după ce a făcut accesibile cititorilor profani niște chestiuni ezoterice.

În acea zi, unul dintre articolele scrise de Grady a urcat spectaculos pe lista ziarului cu textele cel mai frecvent expediate pe e-mail. În câteva ore de la publicare, mii de oameni au decis să transmită mai departe articolul prietenilor, rudelor și colegilor de serviciu. Grady a marcat un hit viral.

Subiectul? Cum se folosea dinamica fluidelor și a gazelor în cercetarea medicală.

Articolul lui Grady detalia ceva numit fotografie *schlieren**, în care „o mică și strălucitoare sursă de lumină, niște lentile plasate cu precizie, o oglindă curbată, o lamă care blochează o parte din razele luminoase și alte instrumente fac posibil să se vadă și să se fotografieze perturbațiile din aer".[1]

Nu sună fascinant, nu-i așa? Fiți încă unul dintre cei care judecăm astfel. Când i-am întrebat pe oameni ce au gândit

* *Schlieren* (lb. germană în original) înseamnă, printre altele, a stria, a brăzda sau a vărga. Fotografia schlieren este un procedeu inventat în 1864 de către fizicianul german August Toepler și permite observarea fluxurilor de aer invizibile cu ochiul liber pe care le declanșează deplasarea corpurilor. Procedeul este intens folosit în industria aeronautică (n.t.).

despre acest articol având în vedere un număr de dimensiuni diferite, scorurile au fost foarte scăzute. Aducea monedă socială din belșug? Nu, au spus ei. Conținea o mulțime de informații de utilitate practică (ceea ce vom analiza în capitolul despre valoarea practică)? Iarăși nu.

În realitate, dacă v-ați fi uitat pe lista de caracteristici despre care, în mod tradițional, se crede că sunt condiții necesare pentru ca un conținut să devină viral, articolul lui Grady, intitulat „Misterioasa tuse, captată pe film", ar fi fost lipsit de cele mai multe dintre ele. Și totuși, este limpede că textul lui Grady avea ceva special, altminteri, nu ar fi fost atât de mulți cei care au apăsat pe butonul de expediere. Ce anume?

Interesul lui Grady față de știință a început în liceu. Era la ora de chimie când a citit despre celebrul experiment prin care Robert Millikan a stabilit sarcina unui electron. Era o idee complicată și un experiment complicat. Studiul presupunea niște picături minuscule de ulei situate între doi electrozi metalici, după care urma să se măsoare cât de puternic trebuia să fie câmpul electric pentru a opri din cădere picăturile.

Grady a citit descrierea experimentului de mai multe ori. Iar și iar până când, în cele din urmă, a înțeles. Dar când a reușit, parcă ar fi fost lovită de un fulger. A priceput. Era palpitant. Gândirea ce stătea la baza experimentului era atât de inteligentă, iar a fi în stare s-o înțelegi era ceva fascinant. A fost captivată.

După ce și-a terminat studiile, Grady a lucrat la revista *Physics Today*. Ulterior, a publicat în revistele *Discover* și *Time*, după care și-a croit drum până la poziția de redactor de sănătate la *New York Times*. Ținta articolelor sale a fost mereu aceeași: să dăruiască oamenilor măcar o mică parte din acea exaltare pe care o simțise ea la ora de chimie cu decenii în urmă. O prețuire a magiei descoperirii științifice.

În articolul său din acel octombrie, Grady a descris modul în care un profesor de inginerie a folosit o tehnică fotografică, reușind să capteze o imagine vizibilă a unui fenomen aparent invizibil - tusea omenească. Tehnica *schlieren* fusese utilizată de mult de specialiștii în aeronautică ca să studieze modul de formare a undelor de șoc în jurul avioanelor de mare viteză. Dar profesorul de inginerie exploatase tehnica într-un mod inedit: ca să studieze modul de răspândire prin aer a unor boli infecțioase precum tuberculoza, sindromul respirator acut și gripa.

Era lesne de presupus că majoritatea oamenilor n-au considerat articolul deosebit de util. La urma urmei, nu erau niște savanți care studiau dinamica fluidelor. Nu erau nici ingineri care încercau să vizualizeze fenomene complexe.

Și cu toate că Grady este una dintre cele mai bune scriitoare despre știință din câte există, avea sens presupunerea că publicul larg ar tinde să fie mai interesat de articolele despre sport și modă. În sfârșit, deși tusea ar fi cu siguranță un bun declanșator care să le amintească oamenilor despre articol, sezonul de răceală și gripă tinde să atingă vârful prin februarie, cu patru luni mai târziu decât momentul în care a apărut articolul.

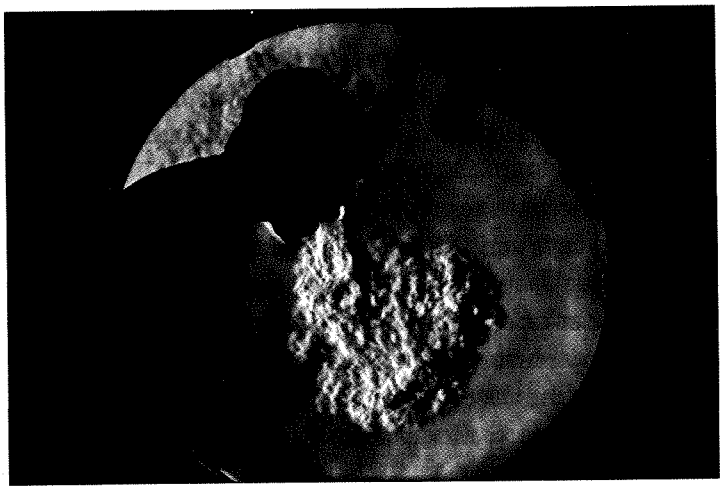
Chiar și Grady a fost uluită. Ca jurnalistă, este încântată atunci când ceva scris de ea ajunge viral. Și aidoma celor mai mulți jurnaliști, sau chiar bloggeri fără pretenții, i-ar plăcea să înțeleagă de ce unele din textele sale au o largă răspândire, pe când altele nu reușesc acest lucru.

Dar în vreme ce ea putea să facă niște presupuneri de bun-simț, nici ea și nici oricine altcineva nu știau de ce o

unitate de conținut este transmisă de către cititori mai departe mai mult decât altele. Ce a făcut ca acest articol să devină viral?

După ani de analiză, mă bucur să afirm că eu și colegii mei avem unele răspunsuri. Articolul lui Grady din 2008 a fost inclus într-un studiu multianual, în care am analizat mii de articole din *New York Times* ca să înțelegem mai bine de ce anumite conținuturi online sunt larg răspândite.

Un indiciu ni-l oferă fotografia care a însoțit articolul lui Grady. La începutul acelui octombrie, frunzărea un număr din *The New England Journal of Medicine* când a dat peste un text intitulat „Tusea și aerosolii". De îndată ce l-a văzut, a știut că cercetările prezentate acolo ar putea fi o bază perfectă pentru un articol în *Times*. O parte din material era destul de tehnică, discutând despre aerosolii infecțioși și hărți cu viteza de răspândire a bolilor. Însă dincolo de jargonul specios se găsea o simplă imagine, o imagine care a făcut-o pe Grady să decidă că va scrie articolul.



Simplu spus, era ceva uimitor. Motivul pentru care oamenii au transmis mai departe articolul lui Grady a fost *emoția*. Când ne pasă de ceva, împărtășim și altora.

Listele conținuturilor media cel mai frecvent răspândite pe e-mail și importanța sharingului

Oamenii sunt animale sociale. După cum am discutat în capitolul despre moneda socială, oamenilor le place să împărtășească opinii și informații cu ceilalți. Și tendința noastră de a bârfi – de bine sau de rău – modelează relațiile noastre deopotrivă cu prietenii și colegii.

Internetul a devenit progresiv proiectat să susțină aceste înclinații naturale. Dacă oamenii dau peste o postare pe blog despre un nou program de folosire în comun a bicicletelor sau găsesc un video care-i ajută pe copii să rezolve probleme grele de algebră, pot să apese ușor pe butonul „Share" ori să copieze și să introducă linkul într-un e-mail.

Majoritatea website-urilor majore de știri sau de divertisment fac un pas în plus și țin evidența materialelor care au fost transmise mai departe cel mai frecvent. Alcătuiesc liste cu articolele, videoclipurile și alte conținuturi care au avut cele mai multe vizualizări sau transmiteri în ultima zi, săptămână sau lună.

Oamenii folosesc adeseori aceste liste ca pe niște scurtături. Există mult prea mult conținut de scormonit – sute de milioane de website-uri și bloguri, miliarde de materiale video. Numai în domeniul știrilor, zeci de surse de mare reputație produc fără încetare noi articole.

Puțini oameni au timp să caute cel mai bun conținut în acest ocean de informații. Așa că încep prin a verifica lucrurile pe care le-au transmis alții mai departe.

În consecință, listele de conținuturi care se bucură de cea mai frecventă transmitere către alții posedă o redutabilă capacitate de a modela discursul public. Dacă se întâmplă ca un articol despre reforma financiară să intre pe listă, pe când unul despre reforma ambientală rămâne la scurtă distanță pe dinafară, această diferență inițial mică în ceea ce privește gradul de interes poate să se amplifice în scurt timp. Pe măsură ce tot mai mulți oameni distribuie și altora articolul despre reforma financiară, cetățenii pot să capete convingerea că reforma financiară merită o mai mare atenție din partea guvernului decât reforma mediului, chiar dacă problema financiară este mai ușor abordabilă, pe când chestiunea mediului este gravă.

Așadar, de ce unele materiale ajung pe lista conținuturilor cel mai frecvent răspândite pe e-mail, în timp ce alte materiale nu reușesc?

Pentru ca un conținut să devină viral, este necesar ca o mulțime de oameni să transmită mai departe aceeași unitate de conținut cam în același timp. Poate că v-a plăcut articolul lui Grady despre tuse și poate că l-ați trimis câtorva prieteni. Dar pentru ca articolul să ajungă pe lista conținuturilor cel mai frecvent răspândite pe e-mail, este necesar ca un mare număr de oameni să ia aceeași decizie ca voi.

Este acest proces pur întâmplător? Sau poate că există niște modele coerente ce stau la baza succesului viral?

Analiza sistematică a listei de conținuturi cel mai frecvent distribuite pe e-mail

Viața unui doctorand la Stanford e departe de a fi una fastuoasă. Biroul meu, dacă-l putem numi astfel, era o chichineață cu pereți înalți. Era cocoțată în podul fără ferestre al unei clădiri din anii 1960, al cărei stil arhitectural a fost adeseori descris drept „brutalist". O clădire scundă și ghemuită, cu pereți de beton, atât de groși încât ar fi putut, probabil, să reziste loviturii directe a unui mic lansator de grenade. Șaizeci de inși eram înghesuiți într-un spațiu îmbâcsit, iar eu împărțeam boxa luminată cu neon cu un alt student.

Una dintre părțile bune era liftul. Doctoranzilor li se cerea să lucreze tot timpul zi și noapte, astfel încât universitatea ne-a dat un card care ne permitea accesul permanent la un ascensor special. Pe lângă faptul că ne urca până la boxele noastre fără ferestre, cardul ne oferea acces și la bibliotecă, inclusiv după ora de închidere a acesteia. Nu era cel mai generos beneficiu, dar era unul util.

Pe atunci, distribuția conținutului online nu era atât de sofisticată pe cât este astăzi. În prezent, website-urile de conținut postează online listele lor cu materiale frecvent vizualizate și retransmise, dar unele ziare publicau aceste liste și în edițiile lor tipărite. În fiecare zi, *The Wall Street Journal* publica o listă cu cele mai citite și redistribuite cinci articole din numărul precedent. După ce am examinat câteva liste de acest gen, am fost încântat. Părea sursa perfectă de date pe baza cărora să cercetez de ce unele lucruri sunt comunicate și altora mai mult decât altele.

Așa cum un filatelist colecționează timbre, am început să colecționez lista celor mai expediate articole din *Wall Street Journal*.

O dată la două zile, mă foloseam de liftul special și mergeam la vânătoare. Noaptea târziu, îmi luam foarfecele, găseam un teanc cu cele mai recente numere din *Journal* și decupam cu mare grijă listele cu cele mai distribuite articole.

După câteva săptămâni, colecția mea luase proporții. Aveam un teanc gros de achiziții recente și eram gata de start. Am introdus listele în format Excel și am început să caut modele. Într-o zi, două dintre articolele cel mai frecvent expediate pe e-mail erau „În zona fără semnal: soți prea obosiți ca să mai stea de vorbă" și „Rochițele Disney sunt pentru fete mari". Peste câteva zile, pe listă apăreau următoarele articole: „Este un economist calificat să rezolve enigma autismului?" și „De ce observatorii de păsări poartă acum la ei iPoduri și lanterne cu laser".

Hmm. La prima vedere, aceste articole aveau puține caracteristici comune. Ce aveau de-a face soții obosiți cu rochițele Disney? Și ce legătură exista între Disney și economiștii care studiau autismul? Conexiunile nu păreau să fie câtuși de puțin evidente.

Mai departe, lectura paralelă a două articole nu avea să dezlege misterul. Ca să înțeleg lucrurile, trebuia să lucrez mai repede și mai eficient.

Spre norocul meu, colega mea Katherine Milkman a sugerat o metodă considerabil îmbunătățită. În loc să prelucrez de mână aceste informații din ziare, de ce să nu automatizăm procesul?

Cu ajutorul unui programator, am creat un *web crawler* – un program care urmărește în permanență activitatea de pe web, indexând tematic anumite apariții. Ca un cititor neobosit, programul urmărea în permanență prima pagină a ziarului *New York Times* și, o dată la fiecare interval de cincisprezece minute, înregistra ceea ce apăruse. Nu numai textul și titlul fiecărui articol, dar și cine l-a scris și unde a fost postat (pe ecranul principal sau într-o succesiune de linkuri). Înregistra, de asemenea, în care secțiune din ziarul tipărit (sănătate sau business, de exemplu) și la ce pagină apăruse articolul (pe prima pagină sau undeva la sfârșitul celei de-a treia secțiuni).

După șase luni, aveam un set enorm de date – fiecare articol publicat în *New York Times* în acea perioadă. Aproape 7 000 de articole. Orice, de la știri din lumea largă și sport până la sănătate și tehnologie, precum și care articole intraseră pe lista celor mai distribuite materiale în decursul acelorași șase luni.

Nu numai ceea ce împărtășise altora o singură persoană, ci o măsură a ceea ce toți cititorii, indiferent de vârstă, nivel de venituri și alte aspecte demografice, împărtășeau între ei.

În acel moment, analiza noastră putea să înceapă.

Mai întâi, ne-am uitat pe tematica generală a fiecărui articol. Lucruri precum sănătate, sport, educație sau politică.

Rezultatele au arătat că era mai probabil ca articolele despre educație să intre pe lista conținuturilor distribuite decât articolele despre sport. Textele despre sănătate erau mai virale decât cele consacrate politicii.

Interesant. Dar noi doream să înțelegem ce determină fenomenul de sharing mai mult decât să descriem pur și simplu atributele conținutului împărtășit. OK, așadar articolele despre sport sunt mai puțin virale decât articolele despre mâncare. Dar de ce? E ca și cum ai spune că oamenilor le place să transmită mai departe poze cu pisici ori să discute despre paintball mai mult decât despre ping-pong. Asta nu ne spune realmente mare lucru despre motivele pentru care se întâmplă astfel și nici nu ne permite să emitem predicții dincolo de domeniile înguste ale materialelor cu pisici sau ale sporturilor al căror nume începe cu litera P.[2]

Două motive pentru care oamenii ar putea să trimită și altora diferite materiale sunt că acestea sunt interesante și că sunt utile. După cum am discutat în capitolul despre moneda socială, lucrurile interesante sunt amuzante și se reflectă pozitiv asupra persoanei care le împărtășește. Tot astfel, după cum vom discuta în capitolul despre valoarea practică, transmiterea unor informații utile îi ajută pe ceilalți și îi permite transmițătorului să facă o bună impresie.

Ca să testăm aceste ipoteze, am angajat o mică armată de cercetători asistenți, care să analizeze articolele din *New York Times* având în vedere dacă ele conțineau informații utile și cât erau de interesante. Articolele despre modul în care Google utiliza datele privind operațiile de căutare ca să urmărească răspândirea gripei au fost notate ca foarte interesante, pe când un articol despre schimbarea distribuției unei piese de teatru jucate pe Broadway a fost apreciat ca fiind mai puțin interesant. Articolele despre modul de a-ți verifica scorul de credit au fost notate ca fiind foarte utile, pe când necrologul unui obscur cântăreț de operă a fost notat ca inutil. Am introdus aceste scoruri într-un program de analiză statistică și apoi le-am comparat cu listele articolelor cel mai des distribuite pe e-mail.

După cum ne așteptam, ambele caracteristici influențau procesul de sharing. Articolele mai interesante aveau șanse cu 25% mai mari să ajungă pe lista celor mai expediate. Articolele mai utile aveau șanse cu 30% mai mari să ajungă pe listă.[3]

Aceste rezultate ne-au ajutat să explicăm de ce articolele despre sănătate și educație erau frecvent distribuite. Articolele despre aceste subiecte sunt adeseori foarte utile. Sfaturi despre cum să trăiești mai mult și mai fericit. Indicii pe baza cărora să asiguri cea mai bună educație pentru copiii tăi.

Dar mai era o temă care ieșea pregnant în evidență: articolele despre știință. În cea mai mare parte, aceste articole nu conțineau la fel de multă monedă socială sau valoare practică precum articolele din secțiunile de bază. Și totuși, articolele științifice, precum cel scris de Grady despre tuse, intrau pe listă mai des decât știrile din politică, modă sau business. De ce?

Se dovedește că articolele științifice comentează adeseori inovații și descoperiri care stârnesc în cititori o emoție aparte. Care emoție? Venerația. Teama însoțită de respect.

Forța venerației

Imaginați-vă că stați chiar pe marginea Marelui Canion. Defileul sângeriu se întinde cât vezi cu ochii în toate direcțiile. Fundul canionului se adâncește abrupt sub picioarele voastre. Vă ia ameteala și faceți un pas înapoi de pe buza prăpastiei. Vulturi zboară în cerc printre crevasele stâncoase, atât de aride și lipsite de vegetație, încât ați putea fi tot atât de bine pe Lună. Sunteți uluiți. Vă simțiți mărunți și neînsemnați. Vă simțiți înălțați spiritual. Aceasta este venerația.

Conform psihologilor Dacher Keltner și Jonathan Haidt, venerația este sentimentul de uimire și uluire care ne stăpânește atunci când suntem inspirați de o grandioasă cunoaștere, frumusețe, sublimitate sau putere.[4] Este experiența confruntării cu ceva mai presus de noi. Venerația lărgește cadrul de referință al individului și conduce spre transcenderea sinelui. Cuprinde admirația și inspirația și poate fi evocată de orice, de la mari opere de artă sau creații muzicale până la revelațiile religioase, de la peisajele care-ți taie răsuflarea până la actele omenești de eroism și mari descoperiri.

Venerația este o emoție complexă și implică frecvent o senzație de surpriză, de întâlnire cu ceva neașteptat sau cu un mister. Într-adevăr, după cum nota Albert Einstein, „cea mai frumoasă emoție pe care o putem încerca este misterul. Este forța artei și a științei adevărate. Cel căruia această emoție îi este străină, cel care nu se mai oprește ca să se minuneze și să încremenească subjugat de venerație, este ca și mort."[5]

Mai mult decât orice altă emoție, venerația descria ceea ce mulți cititori au simțit după ce au parcurs articolele științifice din *New York Times*. Luați ca exemplu „Misterioasa tuse, captată pe film". Fotografia tusei era uluitoare deopotrivă ca spectacol vizual și ca idee: faptul că un lucru atât de banal putea să producă acea imagine și să facă posibilă dezlegarea unor mistere medicale vechi de sute de ani.

Am hotărât să testăm dacă venerația îi determina pe oameni să facă sharing. Cercetătorii noștri asistenți s-au pus din nou pe treabă și au notat articolele în funcție de gradul de venerație pe care au stârnit-o. Articolele despre un nou tratament împotriva SIDA sau despre un portar de hochei care joacă deși suferă de cancer la creier au stârnit o mare venerație. Articolele despre chilipirurile din vacanță au evocat puțină venerație sau deloc. Apoi am folosit analiza statistică, urmărind să comparăm aceste scoruri cu gradul de sharing de care s-au bucurat articolele.

Intuiția noastră a fost corectă: venerația a sporit sharingul.

Articolele care stârneau venerație aveau șanse cu 30% mai mari să intre pe lista celor mai redistribuite conținuturi. Articole anterior evaluate ca având puțină monedă socială și valoare practică - textul lui Grady despre tuse ori un articol care sugera că gorilele pot, aidoma oamenilor, să jelească atunci când pierd o ființă dragă - au intrat, totuși, pe listă datorită venerației pe care au stârnit-o.[6]

Unele dintre cele mai virale videoclipuri de pe web stârnesc, de asemenea, venerație.

Chicotelile au început de cum a pășit pe scenă o doamnă durdulie și cam trecută. Semăna mai degrabă cu o chelneriță decât cu o cântăreață. În primul rând, era prea vârstnică pentru a concura la *Britanicii au talent*. La 47 de ani, era de două ori mai în vârstă decât mulți dintre ceilalți concurenți.

Dar, și mai important, era, cum să zic, prost îmbrăcată. Celelalte concurente erau deja dichisite ca să facă valuri. Sexy, agresiv arătoase ori sofisticate. Purtau rochii mulate, veste ajustate pe corp și eșarfe străvezii. Însă această femeie părea mai degrabă un exemplu de cum nu trebuie să te îmbraci. Ținuta ei semăna cu o combinație de draperii vechi și o rochie de Paști, cumpărată la second hand.

Și era emoționată. Când juriul a început să-i pună întrebări, s-a blocat și vorbele i s-au poticnit. „Care-i visul tău?" a fost una din întrebări. Când ea a răspuns că dorea să fie cântăreață profesionistă, se puteau ghici gândurile care le treceau prin minte membrilor juriului. E colosal! Tu? Cântăreață profesionistă? Camerele de luat vederi au surprins de aproape oameni din public râzând și dând ochii peste cap. Până și membrii juriului afișau niște zâmbete acre. Era limpede că doreau s-o vadă ieșind de pe scenă cât mai repede. Toate semnele indicau că va avea o prestație jalnică și că va fi eliminată din concurs cât ai zice pește.

Însă chiar în momentul în care nu se putea prezenta mai rău, ea a început să cânte.

Și timpul a stat pe loc.

Îți tăia răsuflarea.

De îndată ce primele acorduri ale piesei „Am avut un vis" din *Les Misérables* au răsunat în difuzoare, vocea excepțională a lui Susan Boyle a sclipit ca un potop de lumină. Atât de puternică, atât de frumoasă, încât ți se ridica părul de pe ceafă.

Juriul era încremenit în admirație, publicul striga și toată lumea a izbucnit în ropote de aplauze frenetice. Interpretarea i-a lăsat pe toți cu gura căscată, muți de uimire.

Prima apariție a lui Susan Boyle la *Britanicii au talent* este unul dintre cele mai virale clipuri din toate timpurile. În numai nouă zile, clipul a strâns peste 100 de milioane de vizionări.

E greu să urmărești acest video și să nu fii cutremurat de forța și sensibilitatea lui. Nu numai că te mișcă, ci stârnește venerație. Iar acea emoție i-a făcut pe oameni să transmită linkul mai departe.[7]

Orice emoție amplifică sharingul?

Primele noastre descoperiri legate de articolele din *New York Times* au dat naștere altor întrebări. Ce calități ale venerației îi îndeamnă pe oameni să transmită și altora un conținut? Ar putea și alte emoții să aibă același efect?

Avem motive să credem că trăirea oricărei emoții îi poate încuraja pe oameni să-și împărtășească experiența emoțională. Discuția cu ceilalți ridică adeseori calitatea acestor experiențe afective. Dacă am fost promovați, spunând asta celorlalți ne ajută să fim fericiți. Dacă am fost concediați, vorbind cu ceilalți ne ajută să dăm frâu liber supărării noastre.

Împărtășirea emoțiilor ne ajută, de asemenea, să ne legăm de ceilalți. Să zicem că vizionez un video care inspiră venerație, precum interpretarea lui Susan Boyle. Dacă împărtășesc acel video cu un prieten, este probabil ca el să simtă aceeași însuflețire. Iar faptul că amândoi simțim la fel ne ajută să adâncim legătura noastră socială.[8] Scoate în evidență asemănările dintre noi și ne reamintește câte lucruri avem în comun. Împărtășirea emoției seamănă puțin cu un soi de liant social, păstrând și întărind relațiile dintre oameni. Chiar dacă nu ne găsim în același loc, faptul că amândoi simțim la fel ne leagă unul de celălalt.

Dar aceste beneficii ale împărtășirii emoției nu se datorează numai venerației. Ele survin după tot felul de emoții.

Dacă trimiteți unui coleg o glumă care vă zguduie de râs pe amândoi, acest fapt subliniază legătura dintre voi. Dacă trimiteți vărului vostru un articol de opinie care vă înfurie pe amândoi, asta întărește faptul că amândoi aveți aceleași opinii.

Așadar, este probabil ca *orice* conținut emoțional să fie împărtășit?

Ca să răspundem la această întrebare, am ales o altă emoție, tristețea, și am plonjat din nou în volumul de date. Le-am cerut cercetătorilor noștri asistenți să noteze fiecare articol în funcție de câtă tristețe a stârnit. Articole despre lucruri precum cineva care îi aduce un omagiu bunicii sale decedate au fost notate ca surse de mare tristețe, pe când articole despre lucruri precum un jucător de golf victorios au înregistrat un scor de tristețe scăzut. Dacă orice emoție amplifică fenomenul de sharing, atunci tristețea - aidoma venerației - ar trebui să aibă aceleași consecințe.

Dar n-a avut. În realitate, tristețea a avut efectul opus. Articolele mai triste au avut, de fapt, șanse cu 16% mai mici să intre pe lista cu cele mai retransmise conținuturi. Ceva din natura tristeții îi făcea pe oameni mai puțin predispuși la sharing. Ce anume?

Cea mai evidentă diferență între diferite emoții este gradul în care sunt agreabile sau pozitive. Venerația este relativ plăcută, pe când tristețea este neplăcută. Ar putea emoțiile pozitive

să amplifice dorința de împărtășire, pe când emoțiile negative o fac să scadă?

S-au emis de multă vreme speculații despre modul în care emoțiile pozitive și negative influențează subiectele despre care vorbesc oamenii și pe care le împărtășesc unii altora. Dogma convențională sugerează că un conținut negativ ar fi mai viral.[9] Gândiți-vă la vechiul dicton, potrivit căruia „If it bleeds, it leads" - dacă este sângeros, te face curios. Această expresie se bazează pe ideea că știrile rele atrag o mai mare atenție și un mai mare interes decât știrile bune. Iată de ce, programele de știri încep întotdeauna cu ceva de genul următor: „Pericolul ascuns pentru sănătate care stă la pândă în subsolul dumneavoastră. Aflați mai multe în continuare, la știrile de la ora șase". Editorii și producătorii cred că poveștile negative ajută să se capteze și să se păstreze vie atenția telespectatorilor.

Acestea fiind spuse, se poate pleda și pentru teza contrară: anume că oamenii preferă să împărtășească veștile bune. La urma urmei, nu vor cei mai mulți dintre noi să-i facă pe ceilalți mai degrabă să se simtă fericiți sau încărcați de energie pozitivă decât îngrijorați sau triști? Tot astfel, după cum am discutat în capitolul despre moneda socială, dacă oamenii împărtășesc ceva depinde adeseori de felul în care îi face să pară în ochii altora. Lucrurile pozitive pot fi împărtășite mai des pentru că se reflectă pozitiv asupra persoanei care le comunică. La urma urmei, nimeni nu dorește să fie Debby Downer*, spunând mereu lucruri triste sau sumbre.

* Debbie Downer: așa cum *John / Jane Doe* desemnează o victimă neidentificată sau *G.I. Joe / Jane* este un nume generic pentru soldatul anonim; în limbajul argotic american, *Debbie Downer* desemnează pe cineva care strică tuturor buna dispoziție la o petrecere, aducând vești rele sau făcând glume nesărate. Literal, *downer* înseamnă ceva care te trage în jos, te coboară (n.t.).

Așadar, cum rămâne? Informațiile pozitive au șanse mai mari să fie împărtășite decât cele negative, sau viceversa?

Am revenit la baza noastră de date și am măsurat pozitivitatea fiecărui articol. De această dată, am utilizat un program de analiză textuală, elaborat de psihologul Jamie Pennebaker. Programul cuantifică părțile pozitive și negative dintr-un fragment de text numărând de câte ori apar sute de cuvinte emoționale diferite.[10] Fraza „Mi-a plăcut invitația; atât de drăguț din partea ei", de exemplu, este relativ pozitivă, deoarece conține cuvinte pozitive, precum „a plăcea" sau „drăguț". Fraza „A fost o mare obrăznicie din partea ei; realmente, m-a durut", pe de altă parte, este relativ negativă, deoarece conține cuvinte negative, precum „obrăznicie" și verbul „a durea". Am notat fiecare articol în funcție de pozitivitatea sau negativitatea lui și, pe urmă, am examinat modul în care scorul avea legătură cu prezența pe lista celor mai distribuite conținuturi.[11]

Răspunsul a fost categoric: articolele pozitive aveau șanse mult mai mari să fie larg împărtășite decât cele negative. Articole despre lucruri precum niște nou-veniți care se îndrăgostesc de New York aveau, în medie, șanse cu 13% mai mari să intre pe lista celor mai retransmise conținuturi decât articolele care detaliau subiecte precum moartea unui îndrăgit îngrijitor de animale de la grădina zoologică.[12]

În sfârșit, aveam încredere că am înțeles modul în care emoția modelează transmisia. Se părea că oamenii împărtășesc lucruri pozitive și evită să le împărtășească pe cele negative.

Dar ca să fim siguri că nu greșeam crezând că emoțiile negative scad șansele informațiilor de a fi împărtășite, le-am dat cercetătorilor asistenți o ultimă sarcină. Le-am cerut să noteze fiecare articol în funcție de alte două emoții negative majore: furia și teama.

Articolele despre barosanii de pe Wall Street care primeau bonusuri exorbitante în timpul recesiunii economice au stârnit multă furie, în vreme ce articolele despre subiecte, precum tricourile estivale, n-au mâniat pe nimeni câtuși de puțin. Articole despre subiecte precum contracția tranzacțiilor la bursă i-au îngrijorat pe oameni foarte tare, pe când articolele despre lucruri precum nominalizările pentru Premiul Emmy, n-au stârnit niciun pic de anxietate. Dacă era adevărat că oamenii împărtășesc conținutul pozitiv și evită să-l împărtășească pe cel negativ, atunci furia și teama ar trebui, aidoma tristeții, să reducă fenomenul de sharing.

Dar nu a fost așa. De fapt, lucrurile au ieșit pe dos. Articolele care stârneau furia sau îngrijorarea aveau șanse *mai mari* să ajungă pe lista conținuturilor cel mai frecvent distribuite pe e-mail.[13]

Eram realmente derutați. Clar, ceva mai complicat decât dacă un articol era pozitiv sau negativ determina amploarea fenomenului de sharing. Dar ce anume?

Cum se aprinde focul: știința excitației fiziologice

Ideea că emoțiile pot fi clasificate ca pozitive sau plăcute și negative sau neplăcute a circulat sute, dacă nu mii de ani. Chiar și un copil vă poate spune că fericirea sau entuziasmul sunt agreabile, pe când teama sau tristețea sunt dezagreabile.

Mai recent, însă, psihologii au susținut că emoțiile pot fi clasificate și pe baza unei a doua dimensiuni. E vorba de activare sau excitație fiziologică.[14]

Ce este excitația fiziologică? Gândiți-vă la ultima oară când ați ținut un discurs în fața unui public numeros. Sau la momentul în care echipa voastră era pe punctul să câștige un meci istoric. Pulsul vi s-a accelerat, v-au transpirat palmele și simțeați că inima vă sparge pieptul. Poate ați avut senzații asemănătoare ultima oară când ați văzut un film de groază sau când, într-o excursie cu cortul, ați auzit un zgomot straniu dincolo de intrarea în cort. Deși mintea vă spunea întruna că nu sunteți realmente în pericol, corpul vostru avea altă convingere. Fiecare simț era ascuțit la maximum. Mușchii vă erau încordați și erați atenți la fiecare sunet, miros și mișcare. Asta înseamnă excitare.[15]

Excitarea este o stare de activare și disponibilitate de acțiune imediată. Inima bate mai tare și tensiunea arterială crește. Pe linie evolutivă, provine de la creierul strămoșilor noștri reptilieni. Excitația fiziologică motivează o reacție de tipul luptă-sau-fugi, care ajută organismele să prindă prada cu care se hrănesc ori să scape de prădători.

Noi nu mai trebuie să ne vânăm cina ori să ne temem că vom fi mâncați, dar activarea furnizată de excitație încă facilitează o mulțime de acțiuni din viața cotidiană. Când suntem excitați, facem niște lucruri. Ne frângem mâinile și pășim când înainte, când înapoi. Lovim aerul cu pumnul și ne învârtim prin camera de zi. Excitația aprinde focul.

Unele emoții, precum furia și teama, au un grad înalt de excitație. Când ne înfuriem, țipăm la reprezentanții firmelor în relațiile cu clienții. Când suntem îngrijorați, verificăm și iar verificăm lucrurile. Și emoțiile pozitive ne excită. Gândiți-vă la atâtare. Când ne simțim excitați, vrem să facem ceva mai degrabă decât să stăm cuminți. Același lucru este adevărat și în privința venerației. Când suntem însuflețiți de venerație, nu ne putem abține să nu relatăm celorlalți ce s-a întâmplat.

Alte emoții, totuși, au efectul opus: ele înnăbușă acțiunea.

Gândiți-vă la tristețe. Când se confruntă cu o despărțire dureroasă ori cu moartea unui mult iubit animal de casă, oamenii copleșiți de tristețe tind să își piardă energia. Pun pe ei niște haine comode, se ghemuiesc pe canapea și mănâncă un castron de înghețată. Mulțumirea este, de asemenea, dezactivantă. Când sunt mulțumiți, oamenii se relaxează. Pulsul se rărește, iar tensiunea arterială scade. Sunt fericiți, dar nu simt nevoia de *a face* neapărat ceva anume. Gândiți-vă cum vă simțiți după un lung duș fierbinte sau un masaj odihnitor. E mai probabil să vă relaxați și să stați liniștiți decât să vă apucați imediat de o altă activitate.

	EXCITAȚIE ÎNALTĂ	EXCITAȚIE REDUSĂ
POZITIV	Venerație Atâțare Amuzament (umor)	Mulțumire
NEGATIV	Furie Anxietate	Tristețe

Odată ce am înțeles rolul important pe care ar putea să-l joace excitația, ne-am reîntors la datele noastre. Recapitulând, până aici descoperiserăm că venerația amplifica sharingul, pe când tristețea îl diminua. Dar, în loc să constatăm că, pur și simplu, emoțiile pozitive amplifică sharingul, iar emoțiile negative îl fac să scadă, am descoperit că unele emoții negative, precum furia sau îngrijorarea, sporeau, de fapt, împărtășirea. Să fie excitația fiziologică însăși cheia enigmei?

Este.

Înțelegerea excitației ne ajută să integrăm diferitele rezultate la care ajunseserăm până atunci. Furia și îngrijorarea îi fac pe oameni să le împărtășească pentru că, aidoma venerației, sunt emoții cu grad înalt de excitație. Ele aprind focul, îi activează pe oameni și-i împing să intre în acțiune.

Dar în vreme ce este tentant să spunem că aceste lucruri au devenit virale fiindcă pur și simplu sunt haioase, aici intervine un proces mai profund. Gândiți-vă la ultima oară când ați auzit un banc hilar sau când ați primit din partea cuiva un clip amuzant și ați simțit nevoia irezistibilă de a-l trimite mai departe. La fel ca lucrurile însuflețitoare sau precum ceea ce ne înfurie, conținutul distractiv este împărtășit pentru că amuzamentul este o emoție pronunțat excitantă.[16]

Emoțiile slab excitante, însă, așa cum e tristețea, scad apetitul de sharing. Mulțumirea are același efect. Mulțumirea nu este un sentiment rău. Este o senzație destul de plăcută. Dar este mai puțin probabil ca oamenii să discute ori să împărtășească lucruri care le aduc mulțumire, fiindcă mulțumirea diminuează excitația.

Cei de la United Airlines au aflat într-un mod dureros că excitația îi poate împinge pe oameni să împărtășească. Dave Carroll era un muzician destul de bun. Trupa lui, Sons of Maxwell, nu era de prima mână, dar câștigau din vânzări de albume, turnee și promoții destui bani încât să ducă o viață decentă. Fanii nu-și tatuau pe brat numele lui Dave, dar el o ducea destul de bine.

În timp ce călătoreau spre un concert în Nebraska, Dave și trupa lui au fost nevoiți să facă o escală la Chicago, unde au schimbat avioanele și au plecat mai departe cu o cursă a companiei United Airlines.[17] E greu să găsești spații libere în compartimentele de bagaje de deasupra scaunelor chiar și pentru

geamantane mici, dar pentru muzicieni este și mai greu. Băieții lui Dave nu-și puteau pune chitarele în acele compartimente, așa că au fost nevoiți să le predea la un loc cu restul bagajelor pentru a fi transportate în cala avionului.

Dar pe când se pregăteau să iasă din avion pe aeroportul O'Hare, o femeie a țipat: „Doamne Dumnezeule, uite-i cum aruncă niște chitare!" Dave a privit cu groază pe fereastră, chiar atunci când angajații care se ocupau de transportul bagajelor aruncau cu brutalitate prin aer prețioasele lor instrumente.

A sărit ca ars și a cerut ajutorul stewardesei, dar fără efect. Un alt însoțitor de zbor i-a spus să discute cu agenta de zbor, dar aceasta i-a spus că nu cădea în responsabilitatea ei. Un alt angajat l-a dus cu vorba și l-a sfătuit să discute problema cu șeful porții de debarcare când va ajunge la destinație.

Când Dave a aterizat la Omaha la 12:30, aeroportul era pustiu. Nu se zărea niciun angajat.

Dave și-a croit drum spre banda rulantă ca să-și recupereze bagajele și, cu mare grijă, a deschis cutia în care era chitara. Cele mai sumbre temeri ale sale s-au adeverit. Chitara lui de 3 500 de dolari era făcută bucăți.

Dar nu era decât începutul poveștii lui Dave. Și-a petrecut următoarele nouă luni negociind cu United o formă oarecare de compensație. A depus o cerere prin care solicita companiei aeriene să-i repare chitara, dar cererea i-a fost respinsă. Prezentând o lungă listă de justificări, United argumenta că nu-l poate ajuta fiindcă ratase scurtul interval de 24 de ore în care putea să ceară despăgubiri, după cum scria cu caractere minuscule pe biletul său.

Înfuriat de modul în care fusese tratat, Dave și-a canalizat emoțiile așa cum ar fi făcut-o orice bun muzician: a compus un cântec despre cele întâmplate. Și-a descris experiența, a pus-o pe muzică și a postat-o într-un scurt clip pe YouTube, cu titlul „United face praf chitarele".

În primele 24 de ore după postarea videoclipului, primise 500 de comentarii, majoritatea din partea altor clienți furioși, care avuseseră parte de experiențe asemănătoare. În mai puțin de patru zile, clipul a avut peste 1,3 milioane de vizionări. În decembrie 2009, revista *Time* a clasificat „United Breaks Guitars" în Top Ten Viral Videos din acel an.

Se pare că United a resimțit efectele negative aproape imediat. Patru zile după ce a fost postat videoclipul, valoarea stocului său de acțiuni a scăzut cu 10% – echivalentul sumei de 180 de milioane de dolari. Deși, până la urmă, United a donat 3 000 de dolari organizației Thelonious Monk Institute of Jazz în „semn de bunăvoință", mulți observatori ai industriei au avut senzația că, în urma incidentului, compania a suferit pagube de nerecuperat.

Concentrare asupra sentimentelor

Mesajele de marketing tind să se concentreze asupra informației. Oficialitățile din domeniul sănătății publice informează că adolescenții vor fi mult mai sănătoși dacă nu fumează ori dacă mănâncă mai multe legume. Oamenii cred că, dacă prezintă faptele clar și concis, vor înclina balanța în favoarea mesajului lor. Receptorii vor fi atenți, vor cântări informațiile și vor acționa în consecință.

De multe ori, însă, informația nu este suficientă. Majoritatea adolescenților nu fumează deoarece cred că fumatul le face bine. Și majoritatea celor care înfulecă un Big Mac și porții uriașe de cartofi prăjiți, pe care le completează cu o doză supradimensionată de Coca Cola, nu ignoră riscurile pentru

sănătate ale acestei alimentații. Iată de ce informațiile suplimentare nu-i vor face, probabil, să-și schimbe comportamentul. Le trebuie ceva în plus.

Și aici intervine emoția. În loc să ne axăm pedant pe caracteristici și fapte, trebuie să ne axăm pe sentimente; emoțiile de la bază, care-i motivează pe oameni să acționeze.

Unele produse sau idei pot să pară mai potrivite decât altele să stârnească emoții. Se pare că oamenii sunt mai ușor excitați de o vacanță luxuriantă decât de managementul logistic. Animalele de casă și copilașii par să fie mai atractivi din punct de vedere emoțional decât operațiile bancare ori strategiile financiare nonprofit.

Dar orice produs sau serviciu se pot concentra asupra sentimentelor, chiar și acelea care nu posedă niciun cârlig emoțional evident.

Luați ca exemplu motoarele de căutare pe internet. Acestea par unul dintre produsele cu cea mai mică încărcătură emoțională la care vă puteți gândi. Oamenii doresc cele mai precise rezultate ale căutării, în cel mai scurt timp cu putință. Iar sub aceste rezultate se găsește o complicată rețea de tehnologie derutantă: evaluarea linkurilor, indexarea și algoritmii PageRank de clasificare a site-urilor. Un produs care cu greu i-ar face pe oameni să se înflăcăreze ori să aibă ochii scăldați în lacrimi, nu-i așa?

Ei bine, Google a realizat exact acest lucru prin campania sa „Parisian Love" - Iubire pariziană.

Când Anthony Cafaro a absolvit New York's School of Visual Arts în 2009, nu se aștepta că se va angaja la Google. Nimeni de la Visual Art nu ajunsese până atunci să lucreze la Google, iar compania era cunoscută ca un loc pentru pasionații de tehnică, nu pentru designeri. Dar când Cafaro a aflat că Google chema la interviuri de angajare absolvenți ai facultăților de grafică și design, a zis că merită să facă o încercare.

Interviul a fost o lovitură. La sfârșit, cei care luau interviul păreau mai degrabă niște vechi prieteni decât niște examinatori. Cafaro a refuzat o mulțime de oferte ale unor agenții tradiționale de publicitate, ca să facă parte dintr-o recent înființată echipă de la Google, numită Creative Lab - laboratorul de creație.

După câteva luni, totuși, Anthony și-a dat seama că abordarea laboratorului de creație nu era pe de-a-ntregul conformă cu etosul general al companiei. Marea grafică este viscerală. Aidoma artei, îi mișcă pe oameni și le stârnește cele mai lăuntrice sentimente. Dar Google însemna demers analitic, nu emoție.

Într-o poveste elocventă, un designer a sugerat odată folosirea unei nuanțe de albastru în bara de instrumente, bazându-se pe atractivitatea sa vizuală. Dar managerul de producție s-a opus folosirii acelei culori, cerând designerului să-și justifice alegerea pe baza unei cercetări cantitative. La Google, culorile nu sunt simple culori, sunt decizii matematice.

Aceleași probleme s-au ivit cu ocazia unuia din primele proiecte ale lui Cafaro. Laboratorului de creație i s-a cerut să creeze un conținut care să scoată în evidență funcționalitatea noii interfețe de căutare Google. Aplicații precum găsirea unor zboruri cu avionul, autocorecție și traducerea în diferite limbi străine. O soluție posibilă era un mic tutorial despre o mai bună căutare. Un fel de „cum să" al diferitelor funcții. O altă soluție era „Un Google pe zi", un simplu joc online, care presupunea folosirea funcțiilor pentru rezolvarea unor puzzle-uri complicate.

Lui Cafaro i-au plăcut ambele idei, dar simțea că lipsește ceva. Emoția.

Google avea o interfață excelentă, dar una care nu te face să râzi. Care nu te face să plângi. Un demo ar fi arătat cum funcționa interfața și atât. Cafaro dorea să umanizeze interfața. Dorea nu doar să prezinte funcții, ci și să-i miște pe oameni. Să formeze o legătură emoțională.

Prin urmare, împreună cu echipa Laboratorului de creație, Cafaro a realizat un videoclip intitulat „Parisian Love". Clipul spune o poveste de dragoste care se înfiripă folosind căutări pe Google și care evoluează în timp.[18] Nicio imagine cu chipuri omenești, nici măcar o voce – numai expresii care intră în bara de căutare și rezultatele care apar.

Începe când un tip introduce în bara de căutare „studii în străinătate Paris Franța" și clichează pe unul din primele rezultate ale căutării ca să afle mai multe. Mai târziu, caută „cafenele de lângă Luvru" și scanează rezultatele ca să găsească unul care să-i placă. Se aude o femeie râzând în fundal atunci când următoarea intrare este „tradu tu es très mignon", ca să afle curând că așa se spune în limba franceză „ești foarte drăguță". Imediat după aceea, caută un sfat despre cum „să impresionezi o tânără franțuzoaică", citește sugestiile și caută magazine care vând ciocolată în Paris.

Muzica evoluează pe măsură ce se desfășoară ideea narativă. Îl urmărim pe căutător în timp ce face tranziția de la căutarea unor sfaturi privind relațiile de la mare distanță spre căutarea unui job la Paris. Îl vedem urmărind ora de aterizare a unui avion, după care caută biserici din Paris (din fundal se aude acompaniamentul unor clopote). În sfârșit, pe măsură ce muzica devine tot mai sonoră, îl vedem întrebând cum se montează un pătuț de copil. Videoclipul se încheie cu un mesaj simplu: „Caută mai departe".

Nu poți să vizionezi acest clip fără să nu te simți răscolit în adâncul inimii. Este romantic, vesel și, în același timp, înșelător. Încă mai simt furnicături în vârful degetelor ori de câte ori îl văd și l-am văzut de zeci de ori.

Când Laboratorul de creație a prezentat clipul echipei de marketing de la Google Search, le-a plăcut tuturor. Soția directorului general de la Google s-a îndrăgostit de el. Toată lumea dorea să-l trimită mai departe. De fapt, clipul a avut un succes atât de mare pe plan intern, încât Google a decis să-l pună la dispoziția publicului larg. Concentrându-se asupra sentimentelor, Google a transformat o reclamă normală într-un hit viral.

Nu este nevoie de o agenție scumpă de publicitate sau de milioane de dolari cheltuite pe focus grupuri pentru a-i face pe oameni să simtă o emoție. Cafaro a realizat clipul cu încă patru studenți, care fuseseră recrutați din niște programe de design din toată țara. În loc să sublinieze numai ultimele minunății tehnice, echipa lui Cafaro le-a reamintit oamenilor ce anume iubeau la Google Search. După cum s-a exprimat un membru al Laboratorului de creație, „cele mai bune rezultate nu se văd în motorul de căutare, ele se văd în viața oamenilor".[19] Bine spus.

În minunata lor carte *Made to Stick*, Chip și Dan Heath discută despre folosirea „Celor trei «de ce?»" pentru a găsi miezul emoțional al unei idei. Scrieți de ce credeți că oamenii fac un anumit lucru. Apoi întrebați-vă de trei ori „de ce este important acest lucru?" De fiecare dată când faceți asta, notați răspunsul și veți descoperi că forați tot mai adânc, spre a scoate la iveală nu doar nucleul unei idei, ci și emoția din spatele ei.

Luați exemplul căutării online. De ce este importantă căutarea? Pentru că oamenii doresc să găsească rapid informații.

De ce doresc asta? Ca să poată găsi răspunsuri la ceea ce caută.

De ce doresc acele răspunsuri? Ca să se poată conecta cu oamenii, să-şi atingă scopurile şi să-şi împlinească visurile. Acum începe să fie mai emoţional.

Vreţi ca oamenii să discute despre încălzirea globală şi să protesteze pentru oprirea ei? Nu vă mulţumiţi să arătaţi cât de gravă este această problemă ori să prezentaţi date statistice esenţiale. Descoperiţi cum să-i faceţi să le pese. Vorbiţi despre urşi polari muribunzi sau despre modul în care va fi afectată sănătatea copiilor lor.

Aprinderea focului cu ajutorul emoţiilor cu nivel înalt de excitaţie

Când încercaţi să folosiţi emoţiile ca să stimulaţi sharingul, ţineţi minte să le alegeţi pe acelea care aţâţă focul: alegeţi emoţiile cu nivel ridicat de excitaţie pentru a-i face pe oameni să acţioneze.

Pe latura pozitivă, aţâţaţi-i pe oameni sau însufleţiţi-i arătându-le cum pot face o diferenţă. Pe latura negativă, făceţi-i pe oameni furioşi, nu trişti. Fiţi siguri că povestea cu ursul polar îi face să ia foc.

Un simplu adaos de excitaţie unui articol sau unei reclame poate avea un mare impact asupra voinţei oamenilor de a le transmite şi altora.[20] Într-un experiment, am modificat detaliile unui articol pentru a-l face să stârnească mai multă furie. Într-un alt experiment, am făcut ca o reclamă să fie mai amuzantă.

În ambele cazuri, rezultatele au fost aceleaşi. Mai multă furie sau mai mult umor au condus la mai mult sharing. Adăugarea acestor emoţii a amplificat transmisia prin creşterea cantităţii de excitaţie stârnită de articol sau de reclamă.

Emoţiile negative îi pot face, de asemenea, pe oameni să discute şi să împărtăşească. Mesajele de marketing încearcă, de regulă, să zugrăvească produsele şi ideile în cea mai pozitivă lumină cu putinţă. De la lame de ras până la frigidere, reclamele tipice înfăţişează consumatori zâmbitori, care ridică în slăvi beneficiile ce derivă din utilizarea produsului. Specialiştii în marketing au tendinţa să evite emoţiile negative, mânaţi de teama că acestea ar putea să păteze reputaţia brandului.

Dar dacă sunt folosite corect, emoţiile negative pot, în realitate, să amplifice comunicarea orală.

BMW a aprins frumos focul într-o campanie din 2001. Producătorul german de automobile a realizat o serie de scurt-metraje, postate pe internet, intitulată *The Hire*. În locul unor agreabile reclame tipice, înfăţişând maşinile BMW care defilează pe diferite drumuri de ţară idilice, filmele prezentau enigmatic răpiri, raiduri ale FBI şi experienţe aproape mortale. În vreme ce frica şi anxietatea pe care le stârneau nu erau nici pe departe pozitive, clipurile i-au excitat atât de mult pe spectatori, încât seria a strâns peste 11 milioane de vizionări în decurs de patru luni. În aceeaşi perioadă, vânzările de maşini BMW au crescut cu 12%.

Sau gândiţi-vă la mesajele care promovează sănătatea publică. Adeseori, este greu să dai lucrurilor o turnură pozitivă atunci când încerci a-i face pe oameni să înţeleagă faptul că fumatul cauzează cancer pulmonar sau că obezitatea reduce speranţa de viaţă cu peste trei ani.[21] Dar anumite tipuri de apeluri emoţionale negative ar trebui să fie mai eficiente decât altele în a-i face pe oameni să răspândească vorba.

Gândiţi-vă încă o dată la anunţul de interes public (AIP) „Bărbatul care bea grăsime", despre care am vorbit în capitolul despre declanşatori. O bucată imensă de grăsime albă căzut

din cer pe o farfurie? Scârbos! Însă fiindcă dezgustul este o emoție foarte excitantă, i-a îndemnat pe oameni să discute despre acel AIP și să-l transmită și altora.[22] Conceperea unor mesaje care îi fac pe oameni mai degrabă anxioși sau dezgustați (excitație intensă) decât triști (excitație slabă) va amplifica transmisia. Când sunt utilizate corect, emoțiile negative pot da un puternic impuls discuțiilor.

Și asta ne duce la *babywearing*.*

Babywearing, boicoturi și îmblânzirea vorbelor spuse la mânie

Anul 2008 a marcat multe momente inaugurale. Pentru prima oară China a găzduit Jocurile Olimpice, primul afro-american a fost ales președinte al Statelor Unite și s-a mai petrecut ceva de care poate că nu ați știut. Sărbătorirea pentru prima oară a Săptămânii *Babywearing*.

Practica de a-ți purta bebelușul înfășurat într-o eșarfă atârnată de gât sau într-un rucsac lipit de corp este cunoscută de mii de ani. Unii experți au susținut că practica întărește legătura maternală, îmbunătățind sănătatea copilașului și a mamei.[23] Dar pe măsură ce cărucioarele au devenit tot mai populare, mulți părinți au renunțat la această practică. Așa că, în 2008, s-a organizat o festivitate care să o semnaleze și să încurajeze oamenii din toată lumea să reconsidere beneficiile practicii *babywearing*.

McNeil Consumer Healthcare, producătorul analgezicului Motrin, a văzut în această explozie de interes o perfectă oportunitate. Pe atunci, Motrin avea următorul moto: „Noi simțim durerea ta". Într-o încercare de a-și arăta solidaritatea cu mamele, compania a creat o reclamă axată pe durerile și suferințele pe care le pot avea mamele din cauza faptului că-și poartă bebelușii atârnați de ele.[24] Reclama arăta că, în vreme ce *babywearing* poate fi o practică excelentă pentru copilaș, poate să însemne o tonă de încordare pentru spatele, gâtul și umerii mamei.

Compania încerca să le vină în ajutor. Dorea să arate că înțelegea suferințele mămicilor, iar Motrin era gata să le ajute. Dar un număr de așa-zise *mommy bloggers* au văzut lucrurile altfel. Vocea din fundal a mămicii din reclamă spunea că *babywearing* „mă face să arăt pe deplin ca o mamă adevărată. Așa că, dacă arăt obosită și zăpăcită, lumea va înțelege de ce".

Profund ofensate pe două fronturi – de sugestia că își purtau copiii legați de gât ca să fie la modă și că păreau zăpăcite – mamele s-au năpustit pe blogurile și pe conturile lor de Twitter. Furia s-a răspândit.

Curând s-au implicat mii de persoane. „Un copil nu va fi niciodată un mijloc de a arăta că ești la modă. Cât de scandalos este acest mod de gândire!", a strigat una. Postările s-au înmulțit. Multe dintre cele care le-au făcut au afirmat că vor boicota compania. Subiectul a început să circule pe Twitter și mișcarea a fost consemnată de *The New York Times*, *Ad Age* și o mulțime de alte canale mediatice. Curând, șapte din primele zece căutări de „Motrin" și „migrene" de pe Google se refereau la catastrofa de marketing.[25]

* Absent încă din multe dicționare englezești prestigioase, *babywearing* este un termen recent și întru câtva argotic, cu o semnificație clar sugerată în limba engleză, dar imposibil de tradus în românește altcumva decât printr-o lungă și extrem de greoaie perifrază: „transportul bebelușilor într-un rucsăcel special, purtat de mamă sau tată fie în față, fie, mai rar, în spate". Literal ar însemna „a purta copilul ca pe o haină lipită de corp", nu numai din comoditate, ci și pentru că apropierea strânsă dintre corpul mamei/tatălui și al bebelușului contribuie la întărirea legăturii afective dintre ei (n.t.).

În cele din urmă, după o prea lungă amânare, Motrin a scos reclama de pe website-ul său și a prezentat un lung șir de scuze.

Tehnologia a făcut ca oamenilor să le fie mai ușor să se organizeze în jurul unui interes sau țel comun. Întrucât le permite oamenilor să se conecteze rapid și ușor, mediile sociale dau indivizilor cu opinii asemănătoare posibilitatea să se găsească unii pe alții, să facă schimb de informații și să-și coordoneze planurile de acțiune.

Aceste tehnologii sunt deosebit de utile atunci când oamenii fie trăiesc la mare distanță unii de alții, fie se confruntă cu o problemă cu semnificații politice sau sociale delicate. Mulți indică mediile sociale drept catalizatorul Primăverii Arabe, valul de proteste antiguvernamentale care au izbucnit în lumea arabă și care, în cele din urmă, au răsturnat guvernele din Tunisia și Egipt, printre altele.

Unele dintre aceste mișcări sociale, în expansiune rapidă, sunt pozitive. Ele dau cetățenilor posibilitatea de a se ridica împotriva dictaturilor sau îi ajută pe adolescenții hărțuiți să își dea seama că viața poate fi mai bună.

Dar, în alte cazuri, comentariile și mișcările sunt negative în substanța lor. Falsele zvonuri pot începe să prindă elan. Știri calomnioase pot să circule și să se consolideze. Se poate prevedea care afirmații scandaloase vor rămâne doar niște comentarii izolate și care vor fi bulgări de zăpadă?

O parte din răspuns ne readuce la excitația fiziologică. Anumite forme de negativitate au șanse mai mari să escaladeze, pentru că atâță și, din acest motiv, este mai probabil să devină virale. Tiradele furioase împotriva unor precare servicii pentru clienți sau zvonurile alarmiste despre modul în care un nou plan de sănătate ar putea să elimine beneficiile au șanse mai mari să circule decât expresiile de tristețe sau dezamăgire.

Așa că profesorii și directorii de școli ar trebui să fie deosebit de îngrijorați de zvonurile jignitoare, care posedă un mare potențial de atâțare, având șanse sporite de a se difuza. Tot astfel, producătorul calmantului Motrin ar fi putut să stăvilească boicotul mai devreme, dacă ar fi început să monitorizeze discuțiile purtate online. Căutând cuvinte precum „scos din sărite", „furios" sau „turbat" în postările și tweeturile oamenilor, compania ar fi putut să se adreseze consumatorilor nemulțumiți înainte ca furia să ia proporții. Domolirea timpurie a acestor emoții excitante poate să atenueze negativitatea înainte ca ea să se transforme într-un bulgăre de zăpadă ce a pornit-o la vale.

Exercițiul fizic stimulează sharingul

Odiseea noastră emoțională mai are un ultim episod.

La Wharton, avem un laborator comportamental, unde oamenii sunt plătiți să participe la diferite experimente de psihologie și marketing. Testele presupun adeseori să se bifeze niște căsuțe într-o anchetă online ori să se încercuiască niște itemi tipăriți pe o coală de hârtie.

Dar atunci când participanții au venit la un experiment de-al meu, efectuat acum câțiva ani într-o zi de noiembrie, instrucțiunile au fost un pic mai neobișnuite.

Unei jumătăți din numărul de participanți li s-a cerut să stea cuminți pe scaun timp de 60 de secunde și să se relaxeze. Destul de ușor.

Celeilalte jumătăți, însă, li s-a cerut să alerge ușor pe loc timp de un minut. Indiferent dacă purtau pantofi de sport sau

pantofi cu toc, jeanși sau pantaloni largi, li s-a cerut să alerge pe loc 60 de secunde în mijlocul laboratorului.

OK. Desigur. Bănuiesc. Unii participanți ne-au aruncat o privire nedumerită când le-am spus ce au de făcut, dar toți s-au conformat.

După ce au terminat, au participat la ceea ce părea un al doilea experiment, fără legătură cu primul. Li s-a spus că experimentatorii doreau să afle ce fel de lucruri își transmit oamenii unii altora și li s-a dat un articol recent din ziarul universității. Pe urmă, după ce l-au citit, li s-a oferit opțiunea de a expedia articolul prin e-mail oricui le-ar fi plăcut.

În realitate, acest „studiu fără legătură" cu primul făcea parte din experimentul meu inițial. Doream să testez o ipoteză simplă, dar ciudată. În acel moment, știam că un conținut sau o experiență emoțională excitantă ar avea șanse mai mari să fie împărtășite. Dar mă întrebam dacă efectele excitației ar putea fi mai largi decât atât. Dacă excitația poate să inducă sharingul, atunci ar putea orice experiență de excitare fiziologică să-i îndemne pe oameni să împărtășească altora articole și informații?

Alergarea pe loc mi-a oferit testul perfect. Alergarea nu stârnește emoții, dar induce excitație fiziologică. Face să crească pulsul, mărește tensiunea arterială etc. Așadar, dacă orice fel de excitație amplifică sharingul, atunci alergarea pe loc ar trebui să-i determine pe oameni să împărtășească altora diferite lucruri. Chiar dacă lucrurile despre care vorbesc sau pe care le împărtășesc n-au nimic de-a face cu motivul pentru care se simt excitați.

Și așa a fost. Din rândul studenților care au alergat pe loc, 75% au transmis mai departe articolul – procent mai mult decât dublu față de studenții care au făcut parte din grupul „relaxat". Așadar, orice fel de excitație, fie din surse emoționale, fie din surse fizice, și chiar excitația indusă de situația ca atare (mai degrabă decât de conținut) poate să amplifice transmisia.

Înțelegerea faptului că situațiile excitante îi pot face pe oameni să comunice tot felul de lucruri ne-a ajutat să lămurim așa-numitul *oversharing*, când oamenii scot la iveală mai mult decât ar trebui. Ați fost vreodată imobilizați în avion lângă cineva care nu se putea opri din a vă împărtăși detalii extrem de personale? Ori v-ați antrenat vreodată într-o conversație, pentru a vă da seama ulterior că poate ați dezvăluit mult mai mult decât ați fi dorit? De ce se întâmplă astfel?

Firește, poate că ne-am simțit în prezența cuiva mai în largul nostru decât am fi crezut sau poate că am băut un cocktail margarita în plus. Dar mai există și un al treilea motiv. Dacă factorii situaționali sfârșesc prin a ne excita fiziologic, putem să ne trezim împărtășind mai mult decât aveam de gând.

Prin urmare, aveți grijă atunci când coborâți de pe banda rulantă de alergare din sala de fitness, când ați evitat în ultima clipă un accident rutier sau după ce ați avut un zbor agitat cu avionul. Pentru că ați fost excitați de aceste experiențe, este posibil să comunicați excesiv altora anumite informații.

Aceste idei sugerează, de asemenea, că un mod de a stimula comunicarea orală este să-i prinzi pe oameni când sunt deja înflăcărați. Concursuri cu public excitante, precum *Deal or No Deal*, sau seriale polițiste generatoare de anxietate, precum *CSI*, au șanse mai mari să-i atâțe pe oameni decât niște filme documentare despre figuri istorice. Aceste concursuri și seriale ar putea să declanșeze mai multe comentarii prin ele însele, desigur, însă pulsul accelerat pe care-l induc ar trebui să se difuzeze în toate direcțiile, făcându-i pe oameni să discute și despre reclamele din pauza publicitară. Reclamele din sala de fitness pot să dea naștere la multe discuții, pur și simplu,

pentru că oamenii sunt deja atât de excitați. Grupurile de lucru pot să aibă de câștigat în urma unor plimbări în comun, pentru că mersul îi va încuraja pe oameni să-și împărtășească ideile și opiniile.

Aceeași idee este valabilă și pentru conținutul online. Anumite website-uri, articole de știri sau videoclipuri de pe YouTube induc mai multă excitație decât altele. Blogurile despre pieţele financiare, articolele despre nepotismul în politică și clipurile hazlii au toate șanse mai mari să amplifice activarea, care, la rândul său, ar trebui să intensifice transmiterea mai departe a reclamelor sau a altor conținuturi care apar în acele pagini.

Și momentul expunerii contează. Deși un serial de televiziune poate fi, în general, excitant, o anumită scenă poate fi mai incitantă decât altele. În serialele polițiste, de exemplu, anxietatea atinge, de obicei, cota maximă undeva pe la mijloc. Când crima este rezolvată la sfârșit, toată tensiunea se risipește. În concursurile televizate, excitația – și, prin urmare, atașarea – este la cote maxime atunci când concurenții sunt pe punctul să afle cât au câștigat. Putem sfârși prin a discuta mai mult despre reclamele care sunt prezentate imediat după aceste momente excitante.

Emoțiile îi determină pe oameni să acționeze. Ele ne fac să râdem, să țipăm și să plângem și ne determină să discutăm, să împărtășim și să cumpărăm. Așa că, în loc să prezentăm date statistice ori informații, trebuie să ne concentrăm asupra sentimentelor. Iată ce nota Anthony Cafaro, designerul care a contribuit la realizarea videoclipului „Parisian Love" pentru Google:

> Fie că este un produs digital, precum Google, sau un produs fizic, precum niște pantofi de sport, trebuie să faci ceva care să-i emoționeze pe oameni. Oamenii nu doresc să aibă senzația că li s-a spus ceva – ei doresc să fie amuzați, să fie mișcați.

Unele emoții aprind focul mai mult decât altele. După cum am discutat, activarea emoției este cheia transmisiei. Excitația sau activarea fiziologică îi determină pe oameni să discute și să împărtășească. Trebuie să-i excităm pe oameni ori să-i facem să râdă. Trebuie mai degrabă să-i înfuriem decât să-i întristăm. Chiar situațiile în care oamenii sunt activi pot mări șansele ca ei să transmită altora mai multe lucruri.

Dinamica fluidelor și căutarea online par două dintre subiectele cele mai puțin emoționante. Dar legând aceste subiecte abstracte de propria viață a oamenilor și stârnind emoția din adâncuri, Denise Grady și Anthony Cafaro ne-au făcut să ne pese și să ne împărtășim sentimentele și altora.

4 | Vizibilitatea publică

Ken Segall a fost mâna dreaptă a lui Steve Jobs.[1] Timp de doisprezece ani, Ken a lucrat ca director de creație la agenția de publicitate a lui Jobs. A debutat cu prezentarea produselor Apple la începutul anilor 1980. Când Jobs a fost concediat și a lansat NeXT Computer, Ken l-a urmat și a făcut parte din proiect. Iar când Jobs a revenit la Apple în 1997, Ken l-a urmat încă o dată. Ken a lucrat la campania „Think Different", a făcut parte din echipa care a realizat reclama „Crazy Ones" și a început iCraze numind desktopul Apple, cu aspectul său rotunjit, semănând cu un *all-in-one* de formă ovoidală, iMac.

În decursul ultimilor ani, echipa lui Ken se așeza la aceeași masă cu Jobs o dată la două săptămâni. Era o întâlnire de calitate, în care se prezentau stadiile diferitelor operații. Echipa lui Ken comunica tot ceea ce aveau în lucru pe latura de publicitate: idei promițătoare, schițe și potențiale proiecte. Jobs făcea același lucru. El punea la curent echipa lui Ken cu mersul treburilor la Apple, îi informa ce produse se vindeau și dacă pregăteau ceva nou care ar fi putut avea nevoie de o campanie.

Într-o săptămână, Jobs s-a adresat echipei lui Ken cu o problemă complicată. Jobs era obsedat să-i ofere utilizatorului experiența cea mai bună cu putință. El a pus întotdeauna clientul pe primul loc. De la cumpărători venea muntele de bani; trebuia ca ei să fie tratați corect. Așa că Apple a transpus această mantra în toate aspectele ce țineau de designul produsului.

De la deschiderea cutiei până la solicitarea suportului tehnic. Ați băgat de seamă ușoara încetineală cu care se deschide prima oară cutia noului vostru iPhone? Se întâmplă astfel pentru că Apple s-a străduit din greu să conceapă această experiență, care să ofere senzația perfectă de lux și greutate.

Problema era legată de designul noului Power-Book G4. Laptopul urma să fie o minunăție de tehnologie și design. Carcasa lui de titan era revoluționară - mai rezistentă decât oțelul și totuși mai ușoară decât una din aluminiu. Și, având o grosime mai mică de un inch [25 milimetri], ar fi fost cel mai subțire laptop din câte se făcuseră vreodată.

Dar pe Jobs nu-l frământau rezistența sau greutatea laptopului. Îl preocupa în ce direcție să fie orientat logoul.

Capacul laptopurilor PowerBook a avut întotdeauna pe el un măr, cu o mică mușcătură într-o parte. Consecvenți în concentrarea lor asupra utilizatorului, cei de la Apple doreau ca acest logo să fie văzut așa cum trebuie de către proprietarul computerului. Acest aspect era deosebit de important, dată fiind frecvența cu care se deschid și se închid laptopurile. Oamenii își pun laptopurile în rucsac sau în genți numai ca să le scoată mai târziu și să se apuce de lucru. Iar când scoți laptopul, e greu de știut care parte iese mai întâi. Pe care latură se află clapa de deschidere, astfel încât să-ți stea în față atunci când pui laptopul pe un pupitru sau pe o masă?

Jobs dorea ca această experiență să fie cât mai fluidă, așa că folosea logoul ca pe o busolă. Stătea cu fața la utilizator atunci când computerul era închis, astfel încât acesta putea cu ușurință să orienteze laptopul când se așeza.

Dar problema apărea atunci când cineva deschidea laptopul. Odată ce utilizatorii găseau un loc la cafenea și se așezau să soarbă un macchiato, deschideau computerul ca să se apuce de treabă. Și de cum deschideau laptopul, logoul se dădea peste cap. Toată lumea din jur avea să vadă logoul de-a-ndoaselea.

Jobs avea mare încredere în branding și privelișteа atâtor logouri cu susul în jos nu-i făcea o impresie tocmai grozavă. Era chiar îngrijorat că ar putea să dăuneze brandului.

Așa că Jobs le-a pus celor din echipa lui Ken o întrebare. Ce este mai important - ca logoul să arate cum trebuie în ochii utilizatorilor înainte de a-și deschide laptopul lor PowerBook sau ca el să arate bine pentru restul lumii, atunci când laptopul era în funcțiune?

După cum puteți vedea data viitoare când aruncați o privire la un laptop Apple, Ken și Jobs și-au schimbat opiniile pe care le-au susținut mult timp și au inversat logoul. Motivul? Vizibilitatea. Jobs și-a dat seama că faptul de a-i vedea pe alții făcând ceva sporește șansele ca și mai mulți oameni să facă ei înșiși același lucru.

Dar cuvântul-cheie aici este „a vedea". Dacă e greu să vezi ce fac alții, este greu să-i imiți. Făcând ceva mai observabil, îl faci mai ușor de imitat. Așadar, un factor esențial pentru a face ca produsele să captiveze este *vizibilitatea publică*. Ce-i făcut să se zărească are șanse și să crească.

Psihologia imitației

Imaginați-vă că vă aflați într-un oraș necunoscut. Sunteți într-o călătorie de afaceri sau în vacanță cu o prietenă și, după ce aterizați în sfârșit, vă cazați la hotel, faceți rapid un duș și vi se face foame. E vremea cinei.

Vreți să mergeți într-un loc select, dar nu cunoașteți prea bine orașul. Recepționerul este ocupat și nu vreți să vă pierdeți prea mult timp căutând pe internet, așa că vă hotărâți să găsiți un local prin apropiere.

Dar când ieșiți în agitația de pe stradă, vă năucesc zeci de opțiuni. Un simpatic local thailandez cu o copertină purpurie. Un bar superstilat cu specialități spaniole. Un bistrou italian. Cum alegeți?

Dacă semănați cu majoritatea oamenilor, veți urma, probabil, o regulă empirică îndelung testată: căutați un restaurant plin. Dacă o mulțime de oameni iau masa acolo, este probabil un restaurant bun. Dacă localul este pustiu, ar trebui, probabil, să mergeți mai departe.[2]

Acesta este numai un exemplu al unui fenomen mult mai larg. Oamenii îi imită adeseori pe cei din jur. Se îmbracă în stilul prietenilor, aleg aperitivele preferate de ceilalți și refolosesc prosoapele de la hotel mai mult atunci când cred că și ceilalți fac același lucru.[3] Este mai probabil ca oamenii să voteze dacă soțul sau soția votează, să renunțe la fumat dacă o fac prietenii lor și să se îngrașe dacă amicii lor ajung obezi.[4] Fie că vorbim de alegeri mărunte, precum ce brand de cafea să cumpere, sau de niște decizii importante, precum plata impozitelor, oamenii tind să se conformeze comportamentului celorlalți.[5] Din acest motiv, serialele de comedie folosesc hohote de râs înregistrate: este mai probabil ca oamenii să râdă atunci când îi aud pe alții râzând.[6]

Oamenii imită, în parte, fiindcă deciziile luate de ceilalți le oferă informații. Multe decizii pe care le luăm zi de zi seamănă cu alegerea unui restaurant într-un oraș străin, deși se bazează pe ceva mai multe informații. Care-i furculița pentru salată? Ce carte e bună de citit în vacanță? Nu știm care este răspunsul corect și, chiar dacă avem o vagă idee despre ceea ce ar trebui să facem, nu suntem pe de-a-ntregul siguri.

Ca să scăpăm de incertitudine, ne uităm adeseori la ceea ce fac cei din jur și ne luăm după ei. Presupunem că, dacă alții fac anumite lucruri, trebuie să fie o idee bună. Ei știu, probabil, ceva ce noi nu știm. Văzându-i pe comeseni că folosesc furculița mai mică atunci când mănâncă salata, facem și noi la fel. Dacă o mulțime de oameni par să citească noul thriller de John Grisham, îl cumpărăm pentru a-l citi în vacanță.

Psihologii numesc fenomenul „confirmare socială".[7] Acesta este motivul pentru care, la începutul schimbului, barmanii pun ceva bani în castronul cu bacșișuri, îndesând pe fund câteva bancnote de un dolar și poate una de cinci. Dacă vasul cu bacșișuri este gol, clienții pot să presupună că ceilalți nu dau bacșiș, hotărând să nu dea nici ei. Dar dacă vasul este deja plin de bani, ei presupun că toată lumea trebuie să dea bacșiș, ceea ce-i obligă să dea și ei.

Confirmarea socială joacă un rol chiar și în chestiuni de viață și moarte.

Imaginați-vă că unul dintre rinichii voștri nu mai funcționează. Corpul vostru se bizuie pe acest organ ca să filtreze toxinele și produsele reziduale din sânge, dar, atunci când nu mai funcționează, întregul corp are de suferit. Se acumulează sodiu, oasele slăbesc și riscați să faceți anemie sau o boală de inimă. Dacă nu se tratează rapid, veți muri.

Peste 40 000 de oameni din Statele Unite ajung anual în stadiul final al unor afecțiuni renale. Rinichii lor cedează dintr-un motiv sau altul și au două opțiuni: fie vizitează de trei ori pe săptămână un centru medical, unde li se face timp de cinci ore dializă, ori fac un transplant de rinichi.

Dar nu există destui rinichi disponibili pentru transplant. În prezent, sunt peste 100 000 de pacienți pe lista de așteptare; lunar li se adaugă alți 4 000 de noi pacienți. Nu-i de mirare că oamenii de pe lista de așteptare pentru un rinichi doresc cu ardoare să primească unul.

Imaginați-vă că sunteți pe acea listă. Ea se administrează pe principiul primul venit, primul servit și rinichii disponibili sunt oferiți mai întâi persoanelor din capul listei, care au așteptat, de regulă, timpul cel mai îndelungat. Și voi ați așteptat luni de zile un rinichi disponibil. Sunteți undeva mai jos pe listă, dar, în sfârșit, într-o zi vi se oferă un organ ce poate fi compatibil. L-ați primi, nu-i așa?

Evident, oamenii care au nevoie de un rinichi care să le salveze viața ar trebui să-l accepte pe acela care li se oferă. Surprinzător, însă, 97,1% dintre rinichii oferiți sunt refuzați.

Multe dintre refuzuri se bazează pe faptul că rinichiul nu este compatibil. În această privință, un transplant de organe seamănă puțin cu reparația unei mașini. Nu puteți pune un carburator de Honda într-un BMW. La fel și cu un rinichi. Dacă țesutul sau grupa de sânge nu se potrivesc cu ale voastre, organul nu va funcționa.

Dar, după ce s-a uitat peste sute de donații de rinichi, profesoara Juanjuan Zhang de la MIT a descoperit că dovada sau confirmarea socială îi face și ea pe oameni să respingă niște rinichi disponibili.[8] Să zicem că sunteți a suta persoană de pe listă. Rinichiul trebuia să fi fost oferit mai întâi primei persoane de pe listă, apoi celei de-a doua și așa mai departe. Așadar, ca să ajungă, în sfârșit, la voi, rinichiul trebuia să fi fost refuzat de alți 99 de oameni. Aici intervine confirmarea socială. Dacă atât de mulți au refuzat acest rinichi, oamenii presupun că trebuie să nu fie foarte bun. Ei inferează că este de calitate inferioară și este mai probabil să-l refuze. În realitate, astfel de inferențe induc în eroare unul din zece oameni care refuză un rinichi. Mii de pacienți resping rinichi pe care ar fi trebuit să-i accepte. Chiar dacă indivizii nu pot să comunice direct cu ceilalți de pe listă, ei iau decizii bazându-se pe comportamentul celorlalți.

Fenomene asemănătoare au loc tot timpul.

În New York, Halal Chicken and Gyro oferă delicioase platouri cu carne de pui și de miel, orez ușor picant și lipii. Revista *New York* îl clasează în topul primelor douăzeci de restaurante mobile cu mâncare din oraș și lumea stă la rând chiar și un ceas ca să cumpere unul dintre felurile gustoase, dar ieftine, pe care le servește Halal. Mergeți în anumite momente ale zilei și coada se va întinde până la colț.

Acum știu la ce vă gândiți. Lumea trebuie că așteaptă atât de mult fiindcă mâncarea este realmente bună. Și parțial aveți dreptate: mâncarea chiar este foarte bună.

Dar aceiași patroni administrează un restaurant mobil aproape identic, numit Halal Guys, situat chiar peste drum. Aceeași mâncare, același ambalaj, în esență același produs. Dar nu vedeți pe nimeni stând la coadă. De fapt, firma Halal Guys nu și-a făcut niciodată aceeași mulțime de consumatori fideli ca și surata lui. De ce?

Confirmarea socială. Oamenii presupun că cu cât coada este mai lungă, cu atât mai bună trebuie să fie mâncarea.

Această mentalitate de turmă influențează chiar și tipurile de cariere. În fiecare an le dau studenților mei din anul al II-lea de MBA un scurt exercițiu. Jumătate dintre studenți răspund la întrebarea ce credeau că vor să facă în viață la începutul programului MBA. Cealaltă jumătate au de răspuns la întrebarea ce doresc să facă *acum*. Niciun grup nu vede întrebarea pusă celuilalt grup, iar răspunsurile sunt anonime.

Rezultatele sunt șocante. Înainte să înceapă programul MBA, studenții aveau o mare varietate de ambiții. Unul dorea să reformeze sistemul de sănătate publică, altul dorea să creeze un nou website de voiaj, iar un al treilea voia să se lanseze în industria de divertisment. Cineva dorea să candideze pentru o funcție politică, iar un alt student se gândea să devină întreprinzător. Câțiva spuneau că vor să intre în domeniul băncilor de investiții sau în consultanța financiară. În mare, au o diversitate de interese, țeluri și trasee profesionale.

Răspunsurile studenților întrebați ce doreau să facă după un an de program sunt mult mai omogene și concentrate. Peste două treimi spun că doresc să lucreze în bănci de investiții sau consultanță, cu o gamă mică de alte cariere.

Convergența este remarcabilă. Desigur, oamenii pot afla despre diferite oportunități în timpul programului MBA, dar o parte din acest comportament de turmă este cauzat de influența socială. Oamenii nu sunt siguri ce carieră să aleagă, așa că se uită la ceilalți. Și bulgărele de zăpadă o ia la vale. În timp ce mai puțin de 20% dintre studenți fuseseră interesați de băncile de investiții și de consultanța financiară când au intrat în program, acel număr este mai mare decât oricare altă carieră. Câțiva indivizi văd acel procent de 20% și își schimbă alegerea. Alți câțiva observă această schimbare și se iau după ei. Curând, procentul este de 30%. Ceea ce sporește probabilitatea ca și alții să se răzgândească. Curând, acel procent de 20% a devenit mult mai mare. Așadar, prin influență socială, acest mic avantaj inițial se amplifică. Interacțiunea socială îi determină pe studenții care, inițial, preferau trasee profesionale diferite, să meargă în aceeași direcție.

Influența socială are un efect major asupra comportamentului, dar ca să înțelegem cum o putem folosi pentru a face produsele și ideile mai captivante, trebuie să înțelegem când efectele ei au impactul maxim. Și astfel ajungem la Koreen Johannessen.

Forța vizibilității

Koreen Johannessen a început la University of Arizona, unde acorda asistență socială clinică.[9] Inițial, ea a fost angajată de grupul de sănătate mintală ca să-i ajute pe studenți să rezolve probleme precum depresia și abuzul de alcool. Dar după ce ani de zile i-a tratat pe studenți, Johannessen și-a dat seama că aborda capătul greșit al problemei. Desigur, putea încerca să trateze problemele cu care se confruntau studenții, însă ar fi fost mult mai bine să le prevină înainte ca acestea să apară. Așa că Johannessen s-a mutat la cabinetul medical din campus și a început să se ocupe de educația medicală, în cele din urmă ajungând să conducă departamentul de promovare a sănătății și serviciile de prevenire.

La fel ca în majoritatea universităților din Statele Unite, una dintre cele mai grave probleme din Arizona era abuzul de alcool. Mai bine de trei sferturi dintre studenții din colegiile americane care n-au împlinit vârsta la care le este permis consumul de alcool declară că beau.[10] Însă și mai îngrijorătoare era *cantitatea* de alcool consumată de studenți. Cam 44% dintre studenți beau excesiv și peste 1 800 de studenți mor anual din cauza unor accidente legate de alcool. Alți 600 000 de studenți sunt răniți în timp ce se află sub influența alcoolului. Este o problemă colosală.

Johannessen a atacat problema frontal. A umplut campusul cu fluturași care prezentau în detaliu consecințele negative ale petrecerilor unde băutura curge în valuri. A inserat casete în

ziarul universității, cu informații despre modul în care alcoolul afectează funcțiile și performanțele cognitive în procesul de învățământ. Ba chiar a pus un sicriu în centrul de recreere al studenților, în care apăreau statistici legate de decesele cauzate de alcool. Dar niciuna dintre aceste inițiative nu părea să aibă cel mai mic efect în rezolvarea problemei. Simpla educație a studenților legată de riscurile consumului de alcool nu părea să fie de ajuns.

Așa că Johannessen a încercat să-i întrebe pe studenți ce părere aveau despre băutură.[11]

Surprinzător, a aflat că majoritatea studenților declarau că obiceiul de a bea al colegilor îi deranja. Sigur, le poate plăcea un pahar din când în când, ca majorității adulților. Dar nu agreau consumul excesiv de alcool pe care l-au văzut la ceilalți studenți. Vorbeau cu dezgust despre situațiile în care și-au doftoricit un coleg de cameră mahmur sau în care au ținut de păr o fată care vomita în toaletă. Așadar, în vreme ce colegii lor păreau să nu aibă nicio problemă cu această cultură de bețivani, ei aveau.

Johannessen a fost încântată. Faptul că majoritatea studenților erau împotriva băuturii părea să fie de bun augur pentru eliminarea problemei consumului de alcool - până când a studiat lucrurile mai îndeaproape.

Dacă majoritatea studenților erau deranjați de cultura bețivanilor, atunci de ce, din capul locului, exista această cultură? De ce beau studenții atât de mult dacă, în realitate, nu le place s-o facă?

Deoarece comportamentul este public, iar gândurile sunt private.

Puneți-vă în situația unui student. Când vă uitați în jur, *vedeți* o mulțime de băutură. Ați vedea pe mulți bând la meciurile de fotbal [american], butoiașe de bere în sediile frățiilor studențești și baruri deschise în sediile asociațiilor similare de studente. I-ați vedea pe colegi bând și părând fericiți să o facă, astfel încât presupuneți că *voi* sunteți cazul de excepție și că tuturor celorlalți le place să bea mai mult decât vouă. Așa că mai beți un pahar.

Dar ceea ce studenții nu percep este faptul că *toți* gândesc la fel. Colegii lor trec prin aceeași experiență. Îi văd pe alții cum beau, așa că beau și ei. Iar ciclul continuă deoarece oamenii nu-și pot citi unii altora gândurile. Dacă ar putea, și-ar da seama că toată lumea simte la fel. Și nu ar mai percepe toată această confirmare socială care îi silește să bea peste măsură.

Pentru a lua un exemplu mai familiar, gândiți-vă cum a fost ultima oară când ați asistat la o confuză prezentare în PowerPoint. Ceva despre diversificarea titlurilor de valoare sau reorganizarea lanțurilor de aprovizionare. La sfârșitul expunerii, conferențiarul a întrebat, probabil, dacă cineva din sală are de pus o întrebare.

Reacția?

Tăcere.

Dar nu fiindcă toți ceilalți au înțeles expunerea. Ceilalți erau probabil la fel de nelămuriți ca și voi. Dar în vreme ce poate le-ar fi plăcut să ridice mâna, totuși nu au făcut-o pentru că fiecare era îngrijorat să nu fie singura persoană care nu a înțeles. De ce? Pentru că nimeni altcineva nu a pus întrebări. Nimeni nu a observat niciun semnal public al faptului că și ceilalți erau nelămuriți, așa că fiecare își păstrează îndoielile pentru sine. Deoarece comportamentul este public, iar gândurile sunt private.

Celebrul dicton „Maimuța vede, maimuța face" surprinde mai mult decât înclinația omenească de a imita. Oamenii pot

să imite numai atunci când pot *să vadă* ce fac ceilalți. În sinea lor, studenții pot fi împotriva chiolhanurilor înecate în alcool, dar se cherchelesc pentru că asta e ceea ce îi observă pe alții făcând. Un restaurant poate fi extrem de popular, dar dacă este greu să privești înăuntru (de exemplu, geamurile de la stradă sunt înghețate), trecătorii nu au cum să folosească acea informație pentru a lua propriile decizii.[12]

Vizibilitatea are un impact enorm în a determina dacă produsele și ideile sunt captivante. Să spunem că o companie de confecții prezintă un nou stil de cămașă. Dacă vedeți pe cineva purtând noul produs și hotărâți că vă place, puteți merge să cumpărați același model de cămașă ori ceva asemănător. Dar este mult mai puțin probabil să se întâmple același lucru în cazul ciorapilor.

De ce?

Deoarece cămășile sunt publice, iar ciorapii sunt privați.

La fel se întâmplă cu pasta de dinți și mașinile. Probabil, nu știți ce pastă de dinți folosesc vecinii voștri. Este ascunsă în casele lor, în băile lor, într-un dulăpior. E mai probabil să știți ce mașini conduc. Și întrucât preferințele în materie de mașini sunt mai ușor de observat, este mult mai probabil ca achizițiile vecinilor voștri să le influențeze pe ale voastre.

Împreună cu colegii mei Blake McShane și Eric Bradlow, am testat această idee folosind date privind 1,5 milioane de vânzări de mașini. Faptul că un vecin și-a cumpărat o mașină poate fi suficient pentru a te face să cumperi și tu una?[13]

Aproape sigur, am descoperit un efect destul de impresionant. Era mai probabil ca niște oameni locuind, să zicem, în Denver, să cumpere o mașină dacă alți locuitori din acel oraș și-au cumpărat recent mașini noi. Și efectul era destul de amplu. Aproximativ una din opt mașini vândute a fost achiziționată din cauza influenței sociale.

Încă și mai impresionant era rolul vizibilității în aceste efecte. Orașele diferă în ceea ce privește ușurința cu care poți vedea ce mașini conduc alții. Oamenii din Los Angeles au tendința să facă naveta cu mașina, așa că este mai probabil să vadă ce conduc ceilalți în comparație cu newyorkezii, care se deplasează cu metroul. În locuri însorite precum Miami, poți vedea mai ușor ce mașină conduce persoana de lângă tine decât în orașe ploioase precum Seattle. Afectând vizibilitatea, aceste condiții au determinat, de asemenea, efectul influenței sociale asupra achizițiilor de automobile. Oamenii au fost mai mult influențați de achizițiile celorlalți în locuri precum Los Angeles sau Miami, unde este mai ușor să observi ce mașini conduc alții. Influența socială a fost mai puternică atunci când comportamentul era mai observabil.

Este mai probabil să se discute despre lucrurile observabile. Ați pășit vreodată în biroul sau în casa cuiva și ați examinat un prespapier ciudat de pe birou sau un tablou viu colorat, agățat pe peretele din camera de zi? Imaginați-vă ce-ar fi fost dacă aceste obiecte erau încuiate într-un seif sau înghesuite undeva la subsol. S-ar mai vorbi atât despre ele? Probabil că nu. Vizibilitatea publică sporește comunicarea orală. Cu cât un lucru este mai ușor de văzut, cu atât lumea va vorbi mai mult despre el.[14]

Vizibilitatea îmboldește, de asemenea, cumpărarea și acțiunea. După cum am discutat în capitolul despre declanșatori, indiciile din mediu nu doar lărgesc comunicarea orală, dar le și amintesc oamenilor despre lucruri pe care doresc deja să le cumpere ori să le facă. Poate că ați dorit realmente să mâncați mai sănătos ori să vizitați website-ul pe care l-a menționat amicul vostru, dar fără un declanșator vizibil, care să vă scuture memoria, este mai probabil să uitați. Cu cât un produs

sau un serviciu este public mai vizibil, cu atât mai mult îi determină pe oameni să acționeze.

Așadar, cum pot fi făcute produsele sau ideile mai observabile în spațiul public?

Cum se fac publice gândurile private ... cu ajutorul mustăților

În fiecare toamnă am aproximativ 60 de studenți MBA la Wharton School și, pe la sfârșitul lui octombrie, ajung să-i cunosc destul de bine. Știu cine va întârzia cinci minute în fiecare zi, cine va fi primul care ridică mâna și cine va veni îmbrăcată ca o primadonă.

Prin urmare, acum câțiva ani am fost surprins când am intrat în sala de curs, pe la începutul lui noiembrie, și am zărit ceva ce mi s-a părut a fi un tip foarte elegant, îmbrăcat la patru ace, etalând ostentativ o ditamai mustața. Nu era ca și cum ar fi uitat să se radă; avea un adevărat ghidon de bicicletă, ale cărui vârfuri erau gata să se îndoaie în sus. Părea un amestec de Rollie Fingers – un celebru jucător de baseball – și un bandit dintr-un vechi film în alb-negru.

La început, am crezut că experimenta un nou look facial. Dar pe urmă am aruncat o privire în jurul sălii de curs și am remarcat încă doi proaspăt convertiți la portul de mustață. Se părea că prinde un nou trend. Ce a declanșat această explozie subită de mustăți?

În fiecare an, cancerul scurtează peste 4,2 milioane de vieți omenești în toată lumea.[15] Peste 6 milioane de cazuri noi sunt diagnosticate în fiecare an. Grație unor donații generoase, s-au făcut mari progrese în materie de cercetare științifică și tratament. Dar cum pot organizațiile care luptă împotriva acestei boli să folosească influența socială ca pe o pârghie cu care să mărească donațiile?

Din păcate, așa cum se întâmplă cu multe cauze, dacă susții un anumit fond de combatere a cancerului este, de regulă, o chestiune privată. În cazul în care sunteți ca mai toți oamenii, nu prea aveți habar dacă vecinii, colegii sau chiar prietenii voștri au făcut donații pentru lupta împotriva acestei boli. În consecință, comportamentul lor nu are cum să-l influențeze pe al vostru sau invers.

Și aici intră în joc mustața.

Totul a început în 2003, într-o după-amiază de duminică.[16] Un grup de amici din Melbourne, Australia, beau bere. Conversația a evoluat în diferite direcții și a ajuns, la un moment dat, la subiectul modei din anii 1970 și 1980. „Ce s-a întâmplat între timp cu mustața?", a întrebat un tip. După alte câteva beri, au lansat o provocare: să vadă cui îi crește cea mai grozavă mustață. Vorba s-a răspândit printre amicii lor și, până la urmă, au format un mic grup de 30 de inși. Cu toții și-au lăsat mustață timp de 30 de zile, câte numără luna noiembrie.

Toată lumea s-a distrat atât de bine, încât au hotărât să repete isprava în următorul noiembrie. Dar de această dată, au decis să dedice eforturile lor unei cauze. Inspirați de ceea ce reușise activitatea de atragere a atenției asupra cancerului mamar, au vrut să facă ceva asemănător pentru sănătatea bărbaților. Așa că au înființat Movember* Foundation și au adoptat sloganul „Schimbarea la față a sănătății bărbaților". În

* Nu este o greșeală de tipar; *Movember* face aluzie deopotrivă la *november*, dar și la *move*, care înseamnă mișcare, precum și la *moustache*. Deci un fel de „mișcarea din noiembrie a mustăcioșilor" într-o formă comprimată (n.t.).

acel an, 450 de tipi au strâns 54 000 de dolari pentru Fundația Cancerului de Prostată din Australia.

De aici, lucrurile au luat amploare. În anul următor, au fost peste 9 000 de participanți. După încă un an, peste 50 000. În scurt timp, evenimentul anual a început să se răspândească în jurul lumii. În 2007, s-au lansat campanii pretutindeni, din Irlanda și Danemarca până în Africa de Sud și Taiwan. De atunci, organizația a strâns mai bine de 174 de milioane de dolari în toată lumea. Nu e rău pentru câteva smocuri de păr facial.

În prezent, în fiecare noiembrie, bărbații încearcă să câștige atenție și bani lăsând să le crească mustățile. Regulile sunt simple. Începe în prima zi a lunii cu fața complet rasă. În restul lunii, lasă mustața să crească și îngrijește-o. A - și pe parcurs - poartă-te ca un adevărat gentleman moșier.

Movember Foundation a avut succes pentru că membrii săi au înțeles cum *să facă publice gânduri private*. Și-au dat seama cum să obțină susținere pentru o cauză abstractă - ceva de regulă neobservabil - și să facă din ea ceva pe care să-l poată vedea oricine. În acele 30 de zile de noiembrie, bărbații care poartă mustață se transformă efectiv în niște afișe care umblă și vorbesc în favoarea cauzei lor. Iată ce scrie pe website-ul Movember:

> Prin acțiunile și cuvintele lor, participanții ridică nivelul de conștientizare purtând conversații private și publice în jurul frecvent ignoratei chestiuni a sănătății masculine.

Și chiar dă naștere la discuții. Vederea unui cunoscut care își lasă brusc mustață stârnește comentarii. De obicei, oamenii bârfesc puțin între ei până când cineva își ia inima în dinți să-l întrebe pe mustăcios ce l-a făcut să-și schimbe aspectul facial. Iar atunci când el explică, el împarte monedă socială și câștigă noi prozeliți. În fiecare an, văd tot mai mulți studenți afișându-se cu mustață în noiembrie. Devenind public vizibilă, cauza a căpătat adepți mai repede decât ar fi putut s-o facă altcumva.

Majoritatea produselor, ideilor și comportamentelor se consumă în plan privat. Ce website-uri le plac colegilor voștri? Ce inițiative legislative susțin vecinii voștri? Afară de cazul în care vă spun ei, s-ar putea să nu știți niciodată. Și chiar dacă asta ar putea să nu aibă importanță pentru voi personal, contează mult pentru succesul organizațiilor, afacerilor și ideilor. Dacă oamenii nu pot să vadă ce aleg și ce fac ceilalți, nu-i pot imita. Și, aidoma studenților cheflii, se poate ca oamenii să-și schimbe în rău comportamentul întrucât au senzația că vederile lor nu se bucură de susținere.*

Soluționarea acestei probleme necesită ca gândurile private să devină publice. Generând semnale publice ale unor alegeri, acțiuni și opinii private. Luând ceea ce înainte fusese un gând sau un comportament inobservabil și transformându-l în ceva mai ușor de observat.

Koreen Johannessen a reușit să micșoreze consumul de alcool al studenților din Arizona făcând să devină public

* A face public vizibile chestiuni de natură privată este un proces deosebit de important pentru acele lucruri despre care inițial oamenii s-au ferit să vorbească. Luați de pildă întâlnirile online. Mulți oameni le-au încercat, dar ele sunt încă oarecum stigmatizate în cultura dominantă. Și parte din acest stigmat provine din faptul că oamenii nu știu că mulți dintre cunoscuții lor le-au încercat. Întâlnirile online reprezintă un comportament relativ privat, astfel încât, pentru a le spori atractivitatea, companiile prin intermediul cărora se fixează acest gen de întâlniri trebuie să aducă la cunoștința oamenilor cât de numeroși sunt cei care recurg la serviciile lor. Chestiuni similare se ivesc și în alte domenii. Producătorii de Viagra au inventat termenul „DE" (disfuncție erectilă) pentru a-i face pe oameni să se simtă mai în largul lor când discută despre ceea ce odinioară era o problemă privată. Multe colegii au inițiat o zi intitulată „poartă jeanși dacă ești gay", în parte ca să mărească gradul de conștientizare și intensitatea discuțiilor legate de comunitatea LGBT [lesbiene, gay, bisexuali, transsexuali] (n.a.).

vizibile atitudinile lor private. A introdus anunțuri în ziarul facultății care au instaurat adevărata normă. Anume că majoritatea studenților nu beau decât un pahar sau două și că, la petreceri, 69% beau cel mult patru pahare. Ea nu s-a concentrat pe consecințele de sănătate ale consumului de alcool, s-a axat pe informația socială. Arătându-le studenților că majoritatea colegilor nu trăgeau la măsea, i-a ajutat să înțeleagă că și ceilalți simțeau la fel. Că majoritatea studenților nu voiau să se îmbete. Acest fapt a corectat inferențele eronate pe care studenții le făceau despre comportamentul celorlalți și, în consecință, i-a făcut să reducă propriul consum de alcool. Făcând public vizibile niște atitudini private, Johannessen a putut să scadă consumul excesiv de alcool cu aproape 30%.[17]

Produse care-și fac singure publicitate: prin Hotmail în contact cu restul lumii

Un mod de a face lucrurile mai vizibile publicului este conceperea unor idei care își fac reclamă singure.

Pe 4 iulie 1996, Sabeer Bhatia și Jack Smith au lansat un nou serviciu de e-mail, numit Hotmail. Pe atunci, majoritatea oamenilor aveau acces la e-mail prin intermediul unor furnizori de servicii de internet, precum AOL. Plăteai o taxă lunară, te conectai de acasă pe o linie telefonică și aveai acces la mesajele primite prin interfața AOL. Era un acces restricționat. Te puteai conecta numai din locul în care îți era stabilită conexiunea. Erai legat de un singur computer.

Dar Hotmail era diferit. A fost unul dintre primele servicii de e-mail bazate pe Web, care le permitea oamenilor să acceseze căsuța lor de mesaje de pe orice computer, de oriunde în lume. Nu le trebuia decât o conexiune la internet și un motor de căutare pe web. Ziua Independenței a fost aleasă pentru anunțul de lansare ca să simbolizeze modul în care serviciul îi elibera pe oameni de servitutea lor față de furnizorul lor de internet.

Hotmail a fost un produs formidabil, care a avut scoruri mari la câțiva dintre factorii de stimulare a comunicării orale despre care am vorbit până acum. În acel moment, era ceva cu totul remarcabil să poți accesa serviciul de e-mail de oriunde. În consecință, celor care l-au adoptat le făcea plăcere să discute despre Hotmail pentru că le aducea monedă socială. Produsul le oferea, de asemenea, utilizatorilor beneficii importante față de alte servicii de e-mail (în primul rând, era gratuit!), așa că mulți oameni l-au recomandat altora datorită valorii sale practice.

Dar creatorii serviciului Hotmail au făcut mai mult decât să înființeze un produs excelent. Ei au folosit, de asemenea, în mod inteligent pârghia vizibilității pentru a face ca produsul lor să prindă.

Fiecare e-mail expediat de pe un cont Hotmail era ca un mic ghiont spre brandul în plină dezvoltare. În josul paginii se găsea un link și un mesaj care spunea simplu: „Obțineți serviciul vostru de e-mail privat și gratuit pe www.hotmail.com". Ori de câte ori clienții Hotmail expediau un e-mail, ei trimiteau clienților potențiali o fărâmă de confirmare socială - o susținere implicită a acestui serviciu anterior necunoscut.

Și a dat rezultate. Într-un an și ceva, Hotmail a înregistrat peste 8,5 milioane de clienți. Curând după aceea, Microsoft a cumpărat serviciul care își lua zborul cu 400 de milioane de dolari. De atunci, s-au înregistrat peste 350 de milioane de utilizatori.[18]

Apple și BlackBerry au adoptat aceeași strategie. E-mailurile lor se încheie adeseori cu formula „Expediat prin

BlackBerry" sau „Expediat de pe iPhone-ul meu". Utilizatorii pot să modifice ușor acest mesaj prestabilit cu altceva (unul dintre colegii mei a modificat această semnătură cu formula „Expediat cu porumbelul călător"), dar majoritatea oamenilor nu fac acest lucru, în parte fiindcă le place moneda socială pe care le-o aduce formula de încheiere. Și lăsând aceste mențiuni în e-mailurile lor, oamenii contribuie, de asemenea, la răspândirea cunoașterii brandului și îi influențează pe alții să-l încerce.

Toate aceste exemple se referă la produse care *își fac singure publicitate*. Ori de câte ori oamenii utilizează produsul sau serviciul, ei transmit, totodată, confirmare socială sau aprobarea lor tacită, întrucât utilizarea este observabilă.

Multe companii aplică această idee prin intermediul unui branding proeminent. Abercrombie & Fitch, Nike și Burberry își împodobesc produsele cu nume de brand sau cu logouri și modele distinctive. Afișele „For Sales" transmit cu care agent imobiliar lucrează cel care vinde o casă.

Dând credit ideii că mai mult înseamnă mai bine, unele companii au mărit dimensiunile logourilor lor. Ralph Lauren a fost întotdeauna cunoscut pentru jucătorul său de polo pe iarbă, atât de caracteristic, dar cămășile sale Big Pony au mărit celebra emblemă de șaisprezece ori. Ca să nu fie depășită în această cursă pentru supremație în materie de logouri, compania Lacoste a făcut o mutare similară. Crocodilul de pe bluza sa de tenis Oversized Croc este atât de mare, încât ți se pare că e pe cale să smulgă brațul oricui poartă bluza cu pricina.

Însă logourile voluminoase nu sunt singurul mod în care produsele își pot face singure publicitate. Gândiți-vă la decizia celor de la Apple de a face căștile de iPod de culoare albă. Atunci când Apple a lansat iPod, era o concurență acerbă pe piața playerelor digitale. Diamond Multimedia, Creative, Compaq și Archos ofereau toate playere și muzica de pe aparatul unei companii nu putea fi transferată cu ușurință pe un altul. Mai departe, nu era limpede dacă vreunul dintre aceste standarde concurente sau care dintre ele se va impune și dacă merita să renunți la un CD player portabil sau la un Walkman pentru a cumpăra unul dintre aceste noi aparate foarte scumpe.

Dar pentru că majoritatea aparatelor se livrau cu căști negre, cablurile albe pentru căști ale celor de la Apple ieșeau în evidență. Făcându-și singure publicitate, căștile făceau ușor de observat cât de numeroși erau aceia care renunțau la tradiționalul Walkman și adoptau iPod. Aceasta era o confirmare socială vizibilă, care sugera că iPod era un produs de calitate și, în același timp, îi făcea pe potențialii adepți să se simtă mai în largul lor după ce-l cumpărau.[19]

Forme, culori și o mulțime de alte trăsături distinctive pot ajuta, de asemenea, produsele să-și facă singure publicitate. Pringles se livrează într-un ambalaj unic. Computerele care utilizează sistemul de operare Windows al companiei Microsoft scot un sunet distinctiv atunci când pornesc. În 1992, designerul francez de încălțăminte Christian Louboutin avea senzația că pantofii săi nu ieșeau în evidență. Uitându-se în jur, a remarcat roșul strident al ojei Chanel de pe unghiile unei angajate. *Asta e!* a gândit el, și a aplicat oja pe talpa pantofilor săi. Acum pantofii Louboutin se livrează întotdeauna cu tălpi lăcuite cu roșu, ceea ce-i face imediat recognoscibili. Sunt deosebiți și ușor de văzut, chiar de către oamenii care nu știu mare lucru despre acest brand.

Idei asemănătoare se pot aplica pentru o mulțime de produse și servicii. Croitorii oferă gratuit saci de călătorie pentru costume, pe care este imprimat numele lor. Cluburile

de noapte folosesc focuri bengale ca să anunțe când un client comandă băutura cu sticla. De regulă, biletele stau în buzunar, dar dacă teatrele și echipele din ligile minore ar putea să utilizeze în loc de bilete nasturi sau ecusoane, „biletele" ar fi mult mai vizibile în public.

Conceperea produselor care își fac reclamă singure este o strategie deosebit de eficientă pentru companiile mici sau pentru organizațiile care nu dispun de multe resurse. Chiar dacă nu există bani pentru reclame la televiziune sau pentru un spațiu publicitar în ziarul local, consumatorii existenți pot să acționeze ca niște reclame vii dacă produsul își face singur publicitate. E ca și cum v-ați face reclamă fără un buget de publicitate.

Un produs, o idee sau un comportament își fac reclamă singure atunci când oamenii le consumă. Când oamenii poartă anumite haine, participă la un marș sau folosesc un website, ei sporesc probabilitatea ca prietenii, colegii și vecinii lor să vadă ce fac și să-i imite.

Dacă o companie sau organizație are noroc, oamenii le consumă frecvent produsele sau serviciile. Dar în restul timpului? Ce se întâmplă atunci când consumatorii poartă alte haine, susțin o cauză diferită sau fac cu totul altceva? Există un factor de natură să furnizeze confirmare socială care persistă chiar și atunci când produsul nu este utilizat sau când ideea nu este prezentă în minte?

Da. Și se numește *sediment comportamental.*[20]

Brățările Livestrong ca sediment comportamental

Scott MacEachern a trebuit să ia o decizie dificilă. În 2003, Lance Armstrong era o marfă la mare căutare. În calitate de sponsor al său din partea companiei Nike, MacEachern încerca să descopere cel mai bun mod de a exploata atenția de care se bucura Armstrong.

Lance avea o istorie impresionantă. Diagnosticat de șapte ani cu un cancer testicular de natură să-i pună viața în pericol, lui Lance i se dădeau 40% șanse de supraviețuire. Dar el i-a surprins pe toți nu numai prin faptul că a revenit în ciclism, ci că era mai puternic decât fusese vreodată. După revenire, câștigase uimitor de cinci ori la rând Turul Franței și a însuflețit milioane de oameni în tot acest răstimp. De la adolescenții de cincisprezece ani până la studenții care doreau să se mențină în formă, Lance i-a ajutat pe oameni să creadă. Dacă el a putut să-și revină după cancer, și ei puteau să biruie greutățile din viața lor. (De reținut că în deceniul de după 2003, Armstrong a folosit droguri care i-au îmbunătățit performanțele. Însă având în vedere marele succes al brățărilor Livestrong și, în general, al Fundației Armstrong, merită să analizăm cum au devenit acestea populare, abstracție făcând de chestiunea dacă povestea personală a lui Armstrong este una pătată sau nu.)

MacEachern dorea să valorifice acest entuziasm. Lance depășise sportul. Devenise nu numai un erou, ci și o emblemă culturală. MacEachern voia să fie recunoscute meritele lui Armstrong și să celebreze următoarea lui tentativă de a câștiga pentru a șasea oară Turul Franței, stabilind astfel un record. Voia, de asemenea, să folosească acest val de interes și

susținere ca să strângă fonduri și notorietate pentru Fundația Lance Armstrong.

MacEachern a conceput două idei cu potențial.

Prima idee era un tur pe bicicletă prin toată America. Oamenii urmau să-și fixeze un număr de mile ca obiectiv personal, convingând familia și prietenii să le sponsorizeze călătoria. Asta i-ar fi stimulat pe mai mulți oameni să facă mișcare, ar fi făcut să crească interesul față de ciclism și ar fi strâns bani pentru Fundația Lance Armstrong. Lance putea să ia și el parte la acest tur pe bicicletă. Evenimentul ar fi durat săptămâni și era probabil ca media să-i acorde spații semnificative, atât pe plan național, cât și pe plan local, în toate orașele prin care ar fi trecut caravana ciclistă.

A doua idee era o brățară. Nike începuse recent să vândă Baller Bands, niște brățări de silicon cu mesaje mobilizatoare, precum „TEAM" sau „RESPECT", înscrise pe interior. Baschetbaliștii le purtau ca să-și păstreze concentrarea și să-și intensifice motivația. De ce nu s-ar face o brățară centrată pe Armstrong? Nike putea să fabrice cinci milioane de brățări, să le vândă cu un dolar bucata și să doneze toate încasările Fundației Lance Armstrong.

Lui MacEachern i-a plăcut ideea brățării, dar când a propus-o consilierilor lui Lance, aceștia nu au fost convinși. Fundația considera că brățările vor fi niște ciurucuri. Bill Stapletob, agentul lui Armstrong, credea că nu au nicio șansă de succes și le-a catalogat drept „o idee tâmpită".[21] Și Armstrong era sceptic și a pus întrebarea; „Ce vom face cu cele 4,9 milioane care nu se vor vinde?"[22]

MacEachern ezita. Deși îi plăcea ideea brățării, nu era sigur că va avea succes. Însă pe urmă a luat o decizie aparent inofensivă, care a avut un mare impact asupra reușitei produsului. MacEachern a făcut brățările galbene.

Galbenul a fost ales deoarece este culoarea tricoului pe care-l poartă liderul cursei în Turul Franței. Totodată, nu este o culoare strâns asociată cu niciunul dintre cele două sexe, putând fi purtată lejer atât de bărbați, cât și de femei.

Dar a fost o decizie inteligentă și din punctul de vedere al vizibilității. Galbenul este o culoare pe care oamenii nu o văd aproape niciodată purtată de ceilalți.

Și este izbitoare. Galbenul iese în evidență în contrast cu aproape orice haine ar purta oamenii, făcând să fie ușor de remarcat de la distanță o brățară Livestrong.

Această vizibilitate publică a contribuit la imensul succes al produsului. Nu numai că Nike a vândut primele cinci milioane de brățări, dar a făcut-o în primele șase săptămâni de la lansare. Producția nu putea să țină pasul cu cererea. Brățările erau un articol atât de căutat, încât oamenii au început să liciteze până la de zece ori prețul de vânzare ca să le achiziționeze pe eBay. Până la urmă, s-au vândut peste 85 de milioane de brățări. S-ar putea să cunoașteți pe cineva care poartă așa ceva. Nu e rău pentru un fleac de plastic.[23]

E greu de știut ce rezultate ar fi avut turul pe bicicletă prin America dacă Nike ar fi pus ideea în aplicare. Și este ușor de imaginat că era o strategie de succes și că ar fi fost, în mod evident, o alegere mai bună. Dar indiferent de această chestiune, un lucru este clar: brățara generează mai mult sediment comportamental decât ar fi putut avea vreodată caravana ciclistă prin America. Iată ce nota MacEachern:

> În cazul unei brățări, lucrul drăguț este că are o viață lungă. Caravana ciclistă nu are. Vor rămâne fotografii din timpul călătoriei pe bicicletă și lumea va vorbi despre ea, afară de cazul în care evenimentul s-ar desfășura anual – dar și în această situație, turul

ciclist nu continuă să rămână viu, ca un memento zilnic al chestiunii. Brățara rămâne.[24]

Sedimentul comportamental reprezintă urmele fizice sau resturile pe care le lasă în urma lor majoritatea acțiunilor și comportamentelor. Iubitorii de anchete criminale au rafturi întregi de romane polițiste în biblioteca lor. Pasionații de politică înrămează pozele lor în care strâng mâna unor politicieni celebri. Alergătorii au trofee, tricouri sau medalii cucerite după ce au participat de mai multe ori la cursa de cinci kilometri.

După cum am discutat în capitolul despre moneda socială, lucruri precum brățara Livestrong ne dezvăluie cine sunt oamenii și ce fel de lucruri le plac. Chiar și lucruri altminteri greu de observat, precum dacă o persoană donează pentru o anumită cauză sau dacă preferă romanele polițiste cărților de ficțiune istorică.

Dar odată ce devin public vizibile, aceste rămășițe facilitează imitația și le oferă oamenilor șansa de a discuta despre produse și idei înrudite.

Luați, de exemplu, votul. E greu să-i convingi pe oameni să meargă la vot. Trebuie să se intereseze unde se află secția lor de votare, să se învoiască dimineața de la serviciu și să stea la rând, câteodată ore în șir, până când au șansa de a-și pune buletinul de vot în urnă. Dar aceste obstacole sunt create de faptul că votul este un act privat. Dacă nu ți se întâmplă să-i vezi efectiv pe toți cei care merg la vot, habar nu ai câți oameni au decis că merită să facă efortul de a vota. Așadar, nu e cine știe ce confirmare socială.

Dar în alegerile din anii 1980, oficialitățile care organizau procesul electoral au inventat un mod simpatic de a face participarea la vot mai observabilă: o bandă adezivă pe care scria „Am votat". Destul de simplu, dar prin faptul că a creat sediment comportamental, ecusonul a făcut ca actul privat al votului să devină mai vizibil în public, chiar și după ce oamenii au părăsit centrele de votare. Era un memento la îndemână că astăzi este ziua de votare, că alții merg la vot, ceea ce ar trebui să faceți și voi.

Sedimente comportamentale sunt legate de toate tipurile de produse și idei. Tiffany, Victoria's Secret și zeci de alți comercianți le dăruiesc cumpărătorilor pungi de unică folosință în care să-și ia acasă cumpărăturile. Însă datorită monedei sociale asociate cu unii dintre acești comercianți de renume, mulți consumatori refolosesc pungile în loc să le arunce. Ei folosesc pungile Victoria's Secret pentru echipamentul de sport, își pun prânzul într-o pungă Tiffany sau folosesc celebra pungă maronie Bloomingdale's ca să traverseze orașul cu diverse hârtii. Oamenii refolosesc și pungi cu însemnele unor restaurante, magazine cu discount și ale altor firme care nu au valoarea unor simboluri de statut.

Lululemon, lanțul de retail care vinde îmbrăcăminte, a dus această idee cu un pas mai departe. În loc să fabrice pungi de hârtie relativ durabile, face pungi de cumpărături greu de aruncat la gunoi. Fabricate din plastic rezistent, precum pungile refolosibile pentru alimente, aceste pungi au clar menirea să fie reutilizate. Așa că lumea le folosește când cumpără de-ale gurii sau când fac alte comisioane. Dar pe parcurs, acest sediment comportamental aduce brandului confirmare socială.

Cadourile pot să genereze și ele sediment comportamental. Mergeți la orice conferință, târg de joburi sau mare expoziție unde organizatorii au instalat standuri și veți fi uluiți de volumul cadourilor pe care le distribuie. Căni, pixuri și tricouri. Suporturi de pahare, biluțe de strâns în pumn și lame de

curățat parbrizul înghețat. Acum câțiva ani, Wharton School mi-a dăruit chiar o cravată.

Dar unele dintre aceste suveniruri oferă un sediment comportamental mai bun decât altele. O trusă de machiaj este foarte bună, numai că, de obicei, femeile se machiază în intimitatea toaletei lor, așa că brandul nu este atât de observabil. Cănile de cafea și pungile cu echipament sportiv pot fi utilizate mai puțin frecvent, dar utilizarea lor este mai vizibilă în public.

Oamenii care își postează online opiniile și comportamentele oferă, de asemenea, sedimente comportamentale. Recenzii, bloguri, postări și alte tipuri de conținut lasă toate niște urme pe care alții le pot găsi mai târziu. Din acest motiv, multe afaceri și organizații îi încurajează pe oameni să apese pe butonul Like de pe Facebook, unde apar numele sau conținuturile lor. Prin simpla apăsare pe butonul Like, oamenii își arată nu numai afinitatea față de un produs, o idee sau organizație, ci contribuie și la răspândirea opiniei că un lucru este bun sau că merită să i se acorde atenție. ABC News a constatat că instalarea acestor butoane a mărit traficul său pe Facebook cu 250%.[25]

Alte site-uri postează automat ceea ce fac oamenii pe paginile lor de pe rețelele de socializare. Muzica a fost întotdeauna o activitate întru câtva socială, dar Spotify face un pas mai departe. Sistemul vă permite să ascultați orice cântec doriți, dar și postează ceea ce ascultați pe pagina voastră de Facebook, ceea ce face ca prietenilor voștri să le fie mai ușor să vadă ce vă place (dar și făcându-i să afle despre Spotify). Multe alte website-uri fac același lucru.

Dar trebuie să încercăm întotdeauna să aducem lucrurile în atenția publicului? Există situații în care a face publice anumite chestiuni poate fi o idee proastă?

Reclame antidrog?

O adolescentă vioaie, brunetă, coboară pe scările din blocul unde locuiește. Poartă un drăguț medalion de argint și ține în mână un pulover. Ar putea să meargă la serviciu ori să se vadă cu amicii săi la o cafea. Brusc se deschide ușa unui apartament vecin și o voce spune în șoaptă: „Am niște iarbă ca lumea pentru tine".

„Nu!" Aruncă o privire furioasă și se grăbește pe scări.

Un puști cu obrăjori fragezi stă undeva în aer liber. Poartă un trening albastru și se fălește cu o tunsoare tip castron, care a fost o vreme populară printre băieți. Pare total absorbit de un joc video, când o voce îl întrerupe. „Cocaină?", întreabă vocea. „Nu, mulțumesc", răspunde puștiul.

Un tânăr stă rezemat de un zid, mestecând gumă. „Ia zi, gagiule, vrei niște pastile?", întreabă vocea. „Nici vorbă!" exclamă tânărul, aruncând o privire cruntă.

„Spune nu" este una dintre cele mai celebre campanii antidrog din toate timpurile. Inițiată de prima-doamnă Nancy Reagan în timpul mandatului de președinte al soțului său, campania a lansat în anii 1980 și 1990 anunțuri de interes public ca parte dintr-un efort național menit să-i descurajeze pe adolescenți să consume droguri recreaționale.

Logica era simplă. Într-o formă sau alta, puștii aveau să fie întrebați dacă vor să consume droguri. De către un prieten, un străin sau altcineva. Și era necesar ca ei să știe să spună nu. În consecință, guvernul a cheltuit milioane de dolari pe anunțuri de interes public antidrog. Se spera că mesajele îi vor învăța pe puști cum să reacționeze în aceste situații și, în consecință, consumul de droguri avea să scadă.

Campaniile mai recente s-au bazat pe aceeași idee. Între 1998 și 2004, Congresul a alocat aproape un miliard de dolari

pentru National Youth Anti-Drug Media Campaign. Scopul era să-i educe pe adolescenții cu vârste între doisprezece și optsprezece ani cum să respingă drogurile.

Profesorul de comunicare publică Bob Hornik a dorit să vadă dacă mesajele antidrog au fost într-adevăr eficiente.[26] Așa că a colectat date despre consumul de droguri al mai multor mii de adolescenți în timp ce s-au desfășurat campaniile antidrog. A vrut să afle dacă tinerii văzuseră clipurile și dacă au fumat vreodată marijuana. Apoi a verificat dacă anunțurile de interes public păreau să fi redus consumul de marijuana.

Nu l-au redus.

În realitate, se părea că mesajele *au sporit* efectiv consumul de droguri. Era mai probabil ca puștii de doisprezece ani și jumătate din cei de până la optsprezece ani care văzuseră clipurile să fumeze marijuana. De ce?

Pentru că au făcut consumul de droguri public mai vizibil.

Gândiți-vă la vizibilitate și la confirmarea socială. Înainte de a fi văzut mesajele, este posibil ca unii copii să nu se fi gândit niciodată să consume droguri. Alții poate că s-au gândit, dar s-au temut că ar face un lucru rău.

Dar mesajele antidrog spun adeseori două lucruri în același timp. Spun că drogurile sunt rele, dar mai spun și că alți oameni le consumă. După cum am discutat în acest capitol, cu cât sunt mai numeroși aceia care fac un anumit lucru, cu atât este mai probabil ca oamenii să creadă că acel lucru este bun sau normal și e ceea ce ar trebui să facă și ei.

Imaginați-vă că sunteți un adolescent de cincisprezece ani care nu s-a gândit niciodată să consume droguri. Sunteți acasă și, într-o după-amiază, vă uitați la desene animate, când un anunț de interes public vă prezintă riscurile consumului de droguri. Cineva urmează să vă întrebe dacă nu vreți să încercați un drog, iar voi trebuie să fiți gata să refuzați. Sau și mai rău, s-ar putea ca întrebarea să vină din partea unor puști cool. Dar voi nu trebuie să spuneți da.

Nu vedeți niciodată anunțuri de interes public menite să vă împiedice să vă tăiați o mână cu un fierăstrău ori să fiți loviți de un autobuz, așa că dacă guvernul cheltuie timp și bani ca să vă spună ceva despre droguri, înseamnă că mulți dintre cei de seama voastră le consumă, nu-i așa? Se pare că unii dintre ei sunt copiii cei mai cool din școală. Și voi habar nu aveați!

Iată ce spunea Hornik:

> Ipoteza noastră de bază este că pe măsură ce mai mulți copii au văzut aceste anunțuri, din ce în ce mai mulți au început să creadă că o groază de alți copii fumau marijuana. Și cu cât mai mult ajungeau să creadă că alți copii fumau marijuana, cu atât erau mai interesați să fumeze și ei.

La fel ca multe alte instrumente de mare putere, a face publice anumite lucruri poate să aibă consecințe neintenționate, dacă procedeul nu este aplicat cu mare atenție. Dacă doriți ca oamenii să *nu* facă un anumit lucru, nu le spuneți că mulți dintre cei de-o seamă cu ei fac lucrul respectiv.

Gândiți-vă la industria muzicală. Cei care lucrează în acest domeniu au crezut că pot să stopeze descărcările ilegale de piese digitale arătându-le oamenilor cât de serioasă este această problemă. În consecință, website-ul asociației industriei muzicale averizează cu severitate că „numai 37% din muzica procurată de consumatorii din Statele Unite ... a fost plătită" și că în ultimii câțiva ani „aproximativ 30 de miliarde de cântece au fost descărcate ilegal".[27]

Dar eu nu sunt sigur că mesajul a avut efectul dorit. Mai degrabă putea să aibă efectul opus. Mai puțin de jumătate din

populație plătește muzica pe care o ascultă? Oho! Se pare că ați fost niște idioți dacă ați plătit-o, nu-i așa?

Chiar în cazurile în care majoritatea oamenilor procedează corect, o discuție despre minoritatea care face lucruri rele îi poate încuraja pe oameni să cedeze tentației.

În loc de a face publice niște chestiuni private, prevenirea unui comportament reclamă contrariul: a face privată chestiunea publică. A face comportamentul celorlalți *mai puțin* observabil.

O soluție este să se scoată în evidență ceea ce oamenii *ar trebui* să facă în schimb. Psihologul Bob Cialdini și colegii săi au dorit să scadă numărul vizitatorilor care furau lemn pietrificat din Rezervația Națională a Pădurii Pietrificate din Arizona. Așa că au postat prin parc afișe care au încercat diferite strategii. Una din ele cerea oamenilor să nu plece cu bucăți de lemn pentru că „mulți dintre vizitatorii de până acum au sustras din parc lemn pietrificat, modificând starea naturală a Pădurii Pietrificate". Dar fiindcă oferea confirmare socială a faptului că și alții furau, mesajul a avut un efect invers, dublând aproape numărul celor care plecau acasă cu bucăți de lemn!

Scoaterea în evidență a ceea ce oamenii trebuie să facă s-a dovedit o abordare mult mai eficientă. Pe alte trasee din parc, au încercat cu un afiș diferit, care spunea cam așa: „Vă rugăm să nu sustrageți lemnul pietrificat din parc, spre a prezerva starea naturală a Pădurii Pietrificate". Punând accentul pe efectele pozitive ale grijii de a *nu* lua bucăți de lemn mai degrabă decât pe ceea ce fac alții, administrația parcului a reușit să reducă furturile.[28]

S-a spus că atunci când oamenii sunt liberi să facă ce le place, de obicei se imită unii pe alții. Ne uităm la ceilalți pentru informații despre ceea ce este corect sau bine să faci într-o anumită situație și această confirmare socială modelează totul, de la produsele pe care le cumpărăm și până la candidații pe care-i votăm.

Dar, conform celor discutate, expresia „Maimuța vede, maimuța face" surprinde mai mult decât tendința noastră de a ne lua după ceilalți. Dacă oamenii nu pot să vadă ce fac ceilalți, nu-i pot imita. Așadar, pentru a face ca produsele și ideile noastre să devină populare, trebuie să le facem mai observabile în public. Pentru Apple nu a fost mai greu decât să răstoarne logoul său. Folosindu-se inteligent de pârghia mustăților, Movember a atras o atenție imensă și donații uriașe pentru cercetările menite să combată cancerul la bărbați.

Prin urmare, trebuie să ne luăm după Hotmail și Apple și să proiectăm produse care-și fac singure publicitate. Trebuie să ne luăm după Lululemon și Livestrong și să creăm sedimente comportamentale, dovezi distincte care se păstrează la îndemână chiar și după ce oamenii ne-au folosit produsul ori ne-au adoptat ideile. Trebuie să facem publice chestiunile private. Ce-i făcut să se zărească, are șanse și să crească.

5 | Valoarea practică

Dacă ar fi să alegeți pe cineva capabil să realizeze un videoclip viral, Ken Craig nu ar fi, probabil, prima voastră opțiune. Majoritatea clipurilor virale sunt realizate de adolescenți și sunt vizionate de adolescenți. Niște acrobații trăznite cu motocicleta sau personaje din filmele de desene animate editate ca să pară că dansează pe muzică rap. Lucruri pe care le îndrăgesc tinerii.

Dar Ken Craig are 86 de ani. Iar videoclipul său care a devenit viral? Are ca subiect curățarea boabelor de pe știuletele de porumb.

Ken s-a născut într-o fermă din Oklahoma, unul dintre cei cinci copii, frați și surori. Mijloacele de trai ale familiei sale se bazau pe cultura bumbacului. Mai aveau și o grădină în care cultivau plante pentru hrana familiei. Iar una dintre acestea era porumbul. Ken mânca porumb din anii 1920. Mâncase orice, de la porumb copt și tocană de porumb până la friptură și salată de porumb. Una dintre metodele sale favorite de a mânca porumbul este să muște direct din boabele de pe știulete. Bun și proaspăt.

Dar dacă ați mâncat vreodată porumb fiert în acest fel, știți că sunt două probleme. Pe lângă boabele care vă rămân înțepenite între dinți, mai sunt și acele enervante fibre ațoase (numite mătase de porumb) care par întotdeauna prinse de știulete. Cu numai câteva smucituri energice, puteți îndepărta ușor pănușile, dar mătasea pare să fie lipită pentru totdeauna

de boabele de porumb. Puteți să frecați știuletele, să-l curățați atent cu penseta ori să încercați aproape orice altceva vă trece prin minte, însă orice ați face, se pare că vor mai rămâne câteva fire îndărătnice de mătase.

Și aici apare Ken.

Ca majoritatea oamenilor de 86 de ani, Ken nu prea are de-a face cu internetul. Nu are blog, cont pe YouTube sau orice altfel de prezență online. De fapt, până în ziua de azi a făcut un singur videoclip postat pe YouTube. Doar unul.

Acum vreo doi ani, nora lui Ken venise la el acasă și gătea de cină. Aproape terminase de gătit felurile principale și, când a venit ora mesei, i-a spus că porumbul era gata de curățat. OK, a spus Ken, dar mai întâi dă-mi voie să-ți arăt o mică șmecherie.

El a luat niște știuleți necurățați și i-a pus în cuptorul cu microunde. Patru minute fiecare știulete. După aceea, a luat un cuțit de bucătărie și a tăiat aproximativ un inch de la fundul știuletelui. Pe urmă, a apucat pănușile din vârful știuletelui, le-a smuls prin câteva smucituri iuți și a rămas în mână cu știuletele curățat. Curat ca lacrima. Nici urmă de mătase.

Nora lui a fost atât de impresionată, încât a spus că trebuia să facă un video pe care să-l trimită fiicei sale, care preda engleza în Coreea. Așa că a doua zi a realizat un clip cu Ken în bucătărie, vorbind în timp ce făcea trucul său prin care curăța știuleții de porumb. Ca să-i fie mai ușor fiicei sale să vadă clipul, l-a postat pe YouTube. Și, cu timpul, l-a mai trimis și câtorva prieteni.

Ei bine, acei prieteni l-au trimis altor prieteni, care l-au trimis și ei câtorva prieteni. În scurt timp, videoclipul lui Ken, intitulat „Clear Ears Every Time" „Curăță oricând știuleți de porumb" a devenit popular. A strâns peste cinci milioane de vizionări.[1]

Dar, spre deosebire de clipurile virale care se adresează mai ales tinerilor, acesta s-a îndreptat în direcția opusă. A ajuns în vârful clasamentului videoclipurilor vizionate cel mai mult de persoanele trecute de 55 de ani. De fapt, videoclipul s-ar fi putut răspândi chiar și mai rapid dacă mai mulți cetățeni în vârstă s-ar fi conectat online.

De ce au difuzat oamenii acest videoclip?

Acum doi ani am fost în excursie cu fratele meu prin munții din Carolina de Nord. El venea după un an greu la medicină, iar eu aveam nevoie de o pauză, așa că ne-am întâlnit pe aeroportul Raleigh-Durham și am mers cu mașina spre Vest. Am trecut prin Tar Heel din Chapel Hill, prin orașul Winston-Salem, odinioară plin până la refuz de tutun, și am străbătut mai departe drumul spre Blue Ridge Mountains, care străjuiesc extremitatea vestică a statului. A doua zi de dimineață, ne-am trezit devreme, am pregătit mâncare pentru o zi și am apucat-o pe o cărare întortocheată ce ducea spre un platou maiestuos.

Motivul principal pentru care oamenii merg în excursie este dorința de a scăpa de toate. Oamenii vor să evadeze din agitația și îmbulzeala orașului și să se scufunde în natură. Fără afișe, fără trafic, fără publicitate, doar tu și natura.

Dar în acea dimineață, pe când rătăceam prin pădure, ne-a ieșit în cale ceva extrem de bizar. În timp ce noi coboram, am dat, la poalele unui deal, peste un grup de excursioniști. Am mers în urma lor câteva minute și, pentru că sunt un tip curios, am tras cu urechea la conversația lor. Credeam că ar putea să vorbească despre vremea frumoasă ori despre lunga coborâre pe care tocmai am parcurs-o.

Dar nu acesta era subiectul de conversație.

Discutau despre aspiratoare de praf.

Dacă un anumit model merita într-adevăr prețul premium și dacă un alt model ar face treaba la fel de bine.

Aspiratoare de praf? Erau mii de alte lucruri despre care acei excursioniști ar fi putut să discute. Unde să oprească pentru masa de prânz, cascadele spumegânde, înalte de douăzeci de metri, pe lângă care tocmai trecuseră, chiar politică. Dar aspiratoare de praf?

Nu este ușor de explicat videoclipul viral al lui Ken Craig despre porumb folosind dimensiunile despre care am discutat până acum în această carte, dar e și mai greu de explicat conversația excursioniștilor despre aspiratoare de praf. Nu vorbeau despre ceva deosebit de remarcabil; în consecință, moneda socială nu juca un rol important. Deși există o mulțime de indicii ale aspiratoarelor în casele oamenilor sau chiar într-un oraș, nu se găsesc prea mulți declanșatori pentru aspiratoare de praf în pădure. În sfârșit, deși o campanie inteligentă poate să descopere cum să încarce aspiratoarele cu mai multă emoție, excursioniștii purtau numai o conversație seacă despre proprietățile oferite de diferite modele de aspiratoare. Așadar, ce-i îndemna să discute?

Răspunsul este simplu: oamenilor le place să transmită altora informații practice și utile. Știri pe care ceilalți le pot folosi.

În contextul declanșatorilor sau al barurilor ascunse, precum Please Don't Tell, valoarea practică poate să nu pară ideea cea mai atrăgător ori cea mai excitantă. Unii ar putea spune că este evidentă sau intuitivă. Dar asta nu înseamnă că nu este importantă. Când scriitorul și editorul William F. Buckley Jr. a fost întrebat ce carte ar lua cu el pe o insulă pustie, răspunsul său a fost tranșant: „O carte despre construcția de ambarcațiuni".

Lucrurile utile sunt importante.

Mai departe, după cum ilustrează poveștile despre porumbul lui Ken și discuția despre aspiratoare purtată de excursioniști, oamenii nu doar prețuiesc informațiile practice, ci le și împărtășesc cu alții. Dacă li se oferă valoare practică, lucrurile devin contagioase.

Oamenii împărtășesc informații prețioase din punct de vedere practic dorind să-i ajute pe alții. Fie că-l ajută pe un prieten să economisească timp ori pe un coleg să economisească niște bani data viitoare când merge la supermarket, informațiile utile sunt de ajutor.

În acest fel, împărtășirea conținutului cu valoare practică se prezintă ca o construcție de hambare din zilele noastre. Hambarele sunt construcții de mari dimensiuni și costisitoare, pe care o familie cu greu ar putea să le plătească ori să le construiască singură. De aceea, în secolele al XVIII-lea și al XIX-lea, comunitățile rurale construiau în colectiv un hambar pentru unul din membrii lor. Oamenii se strângeau, punând voluntar la dispoziție timpul lor, și își ajutau vecinul. Data următoare, hambarul avea să fie construit pentru altcineva. Vă puteți gândi la această formă de întrajutorare ca la o versiune timpurie a ideii prosociale „plătește mai târziu" din zilele noastre.

În prezent, aceste ocazii directe de a-i ajuta pe ceilalți sunt mai puține și mai rare. Viața modernă în suburbii ne-a îndepărtat de prieteni și vecini. Locuim la capătul unor lungi alei de acces cu mașina sau la mare înălțime în blocuri de apartamente, încât adeseori abia dacă ajungem să facem cunoștință cu persoana care locuiește alături de noi. Mulți oameni se deplasează la mare distanță de familie, mergând la serviciu sau la școală, ceea ce reduce contactul față-în-față cu cele mai

strânse dintre legăturile noastre sociale. Munca salariată a luat locul înălțării comunitare a hambarelor.

Dar a împărtăși cu alții ceva util este o metodă rapidă și ușoară de a le veni în ajutor. Chiar dacă nu ne găsim în același loc. Părinții le pot trimite copiilor sfaturi utile chiar dacă aceștia se găsesc la sute de mile distanță. Transmiterea mai departe a unor lucruri utile întărește, de asemenea, legăturile sociale. Dacă știm că prietenii noștri sunt pasionați de arta culinară, faptul că le-am trimis o nouă rețetă pe care am găsit-o ne apropie și mai mult. Prietenii noștri văd că știm pasiunea lor și că ne pasă de ei, noi ne simțim bine pentru că am fost utili, iar comunicarea cimentează prietenia dintre noi.

Dacă moneda socială se referă la expeditorii informației și la modul în care comunicarea îi face să pară, valoarea practică se referă mai ales la receptorul informației. E vorba de a-i ajuta pe oameni să economisească timp sau bani sau de a-i ajuta să aibă parte de experiențe pozitive. Desigur, transmiterea unor lucruri utile îi folosește și celui care le transmite. Ne simțim bine atunci când oferim ajutor. Chiar se reflectă favorabil asupra celui care transmite informația utilă, aducându-i ceva monedă socială. Dar în esență, împărtășirea valorii practice se referă la a-i ajuta pe alții. Capitolul despre emoții nota că atunci când ne pasă de ceva, împărtășim și altora. Dar și opusul este adevărat. A împărtăși ceva înseamnă a-ți păsa.

Puteți concepe împărtășirea valorii practice ca fiind înrudită cu sfaturile. Oamenii discută despre care fond de pensii este cel mai ieftin și care politician va echilibra bugetul. Care medicament te vindecă de răceală și care legume conțin cel mai mult caroten beta. Gândiți-vă la ultima oară când ați luat o decizie care a necesitat să adunați și să triați un mare volum de informații. Ați întrebat, probabil, pe mai mulți cunoscuți ce trebuie să faceți. Iar ei v-au împărtășit, probabil, opiniile lor

ori v-au trimis un link spre un website care v-a scos din încurcătură.

Așadar, ce anume face ca un lucru să pară suficient de valoros din punct de vedere practic pentru a-l transmite mai departe și altora?

Cum economisim ceva parale

Când majoritatea oamenilor se gândesc la valoare practică, economisirea unor sume de bani este unul din primele lucruri care le vin în minte - cum să cumpere ceva un pic mai ieftin decât prețul inițial sau cum să obțină o cantitate mai mare dintr-un anumit produs la prețul obișnuit.

Website-uri precum Groupon și LivingSocial au construit modele de business pe ideea de a le oferi consumatorilor discounturi la orice marfă, de la pedichiură până la lecții de pilotaj.

Unul dintre factorii care contează cel mai mult când decidem dacă să comunicăm și altora niște oferte promoționale este dacă oferta pare o afacere avantajoasă. Dacă vedem un preț de vânzare uluitor, nu ne putem abține să nu transmitem informația cuiva despre credem că o va considera utilă. Dacă oferta este doar bunicică, totuși, o ținem pentru noi.

Așadar, ce determină dacă o ofertă promoțională pare o bună afacere?

Deloc surprinzător, mărimea discountului influențează opinia noastră despre cât de avantajoasă pare o tranzacție. Posibilitatea de a economisi 100 de dolari, de exemplu, tinde să fie mai incitantă decât dacă putem economisi numai un dolar. O economie de 50% este mai palpitantă decât una de 10%. Nu trebuie să fii neurochirurg ca să înțelegi că oamenii

agreează (și împărtășesc) mai mult discounturile mai mari decât pe cele mai mici.

Dar, de fapt, lucrurile sunt ceva mai complicate. Gândiți-vă ce ați face în următorul exemplu:

> *Scenariul A*: Imaginați-vă că sunteți într-un magazin, căutând un nou rotisor. Găsiți un Weber Q 320 care arată destul de bine și, spre încântarea voastră, se vinde și cu preț redus. Peste prețul inițial de 350 de dolari este acum suprapus prețul de 250 de dolari.

Veți cumpăra acest rotisor sau veți conduce până la alt magazin, cautând un altul? Gândiți-vă o secundă înainte de-a răspunde. Ați înțeles? OK, să facem exercițiul încă o dată pentru un comerciant diferit.

> *Scenariul A*: Imaginați-vă că sunteți într-un magazin, căutând un nou rotisor. Găsiți un Weber Q 320 care arată destul de bine și, spre încântarea voastră, se vinde și cu preț redus. Peste prețul inițial de 255 de dolari este acum suprapus prețul de 240 de dolari.

Ce ați face în acest caz? Ați cumpăra acest rotisor sau ați conduce până la un alt magazin, căutând și alte modele? Stați puțin pe gânduri până aveți un răspuns și pe urmă citiți mai departe.

Dacă semănați cu majoritatea oamenilor, scenariul A pare destul de bun. O sută de dolari în minus pentru un rotisor și un model care vă place? Pare o afacere bună. Ați spus, probabil, că mai degrabă l-ați cumpăra în loc să căutați în continuare.

Scenariul B, însă, nu pare, probabil, prea grozav. La urma urmei, nu-i decât o economie de cincisprezece dolari, nici pe departe o ofertă la fel de bună pe cât era prima. V-ați spus, probabil, că veți căuta mai departe, în loc să cumpărați acel rotisor.

Am obținut rezultate similare când am prezentat fiecare scenariu unui număr de 100 de persoane diferite. În timp ce 75% dintre cei care au primit scenariul A au spus că mai degrabă ar cumpăra rotisorul decât să caute în continuare, numai 22% dintre cei care au primit sceanriul B au spus că ar cumpăra rotisorul.

Totul pare perfect rațional – până când vă uitați la prețul final din fiecare magazin. Ambele magazine vând același rotisor. Așadar, putem presupune că ar fi fost mai probabil ca oamenii să spună că ar cumpăra rotisorul din magazinul unde prețul era cel mai mic (scenariul B). Dar n-au spus așa. În realitate, lucrurile s-au petrecut pe dos. Mai mulți oameni au spus că ar cumpăra rotisorul în scenariul A, chiar dacă ar fi trebuit să plătească pentru el un preț mai mare (250 de dolari în loc de 240 de dolari). Cum se face?

Psihologia tranzacțiilor

Într-o zi rece de iarnă din decembrie 2002, Daniel Kahneman a urcat pe scenă ca să țină un discurs în fața unei săli arhipline de la Universitatea Suedeză din Stockholm. Publicul era alcătuit din diplomați și demnitari suedezi, alături de cei mai proeminenți savanți din toată lumea. Kahneman urma să prezinte o expunere despre raționalitatea limitată, o nouă perspectivă asupra judecății și alegerii intuitive. Mai ținuse astfel de conferințe de-a lungul anilor, dar aceasta era puțin diferită. Kahneman se găsea la Stockholm pentru a primi Premiul Nobel pentru Economie.[2]

Premiul Nobel este una dintre cele mai prestigioase distincții din lume și este acordat cercetătorilor care au avut contribuții de mare valoare în domeniile lor. Albert Einstein a primit Premiul Nobel pentru activitatea sa în domeniul fizicii teoretice. Watson și Crick au primit un Nobel în medicină pentru lucrările lor legate de structura moleculei de ADN. În economie, Premiul Nobel este acordat unei persoane ale cărei cercetări au avut un mare impact în progresul gândirii economice.

Dar Kahneman nu este economist. El este psiholog.

Kahneman a primit Nobelul pentru activitatea desfășurată împreună cu Amos Tversky într-un domeniu pe care ei l-au numit „teoria estimării șanselor". Teoria este uimitor de bogată, dar ei se bazează pe o idee elementară. Modul în care oamenii iau în mod efectiv decizii contrazice frecvent presupozițiile economice standard despre modul în care *ar trebui* să decidă. Judecățile și deciziile nu sunt întotdeauna raționale sau optime. În schimb, ele se bazează pe principiile psihologice ale modului în care oamenii percep și procesează informațiile. Exact așa cum procesele perceptive influențează dacă vedem un anumit pulover ca fiind roșu sau un obiect de la marginea orizontului ca fiind îndepărtat, ele influențează, de asemenea, dacă un preț pare mare sau dacă o tranzacție pare una bună. Alături de opera lui Richard Thaler, cercetările lui Kahneman și ale lui Tversky se numără printre primele studii într-un domeniu pe care, în prezent, noi îl numim „economie comportamentală".

Una dintre tezele principale ale teoriei estimării șanselor este că oamenii nu evaluează lucrurile în termeni absoluți. Ei le evaluează în relație cu un termen de comparație sau „punct de referință". Cincizeci de cenți pentru o cafea nu înseamnă doar cincizeci de cenți pentru o cafea. Dacă acesta vi se pare un preț corect sau nu depinde de expectațiile voastre. Dacă locuiți la New York, să dați 50 de cenți pentru o cafea vi se pare destul de ieftin. Vă frecați mâinile chicotind, văzând ce noroc a dat peste voi și cumpărați cafea din acel loc în fiecare zi. Ați putea chiar să le spuneți și prietenilor voștri.

Dacă locuiți, însă, în India rurală, să dați 50 de cenți ar putea să vi se pară excesiv de scump. Ar fi cu mult peste ceea ce visați să plătiți pentru o cafea și n-ați cumpăra-o niciodată. Dacă le-ați spune ceva prietenilor, nu ar fi decât indignarea voastră față de umflarea prețurilor.

Vedeți cum se desfășoară același fenomen dacă mergeți la film sau la cumpărături cu niște persoane trecute de 70 sau de 80 de ani. Ei se plâng adeseori de mărimea prețurilor. „Ce?", exclamă ei. „Nici prin gând nu-mi trece să dau unsprezece dolari pentru un bilet la film. Asta-i curată jecmăneală!"

Ar putea să pară că bătrânii sunt mai zgârciți decât noi ceilalți. Dar există un motiv mai adânc pentru care ei consideră că prețurile sunt incorecte. Ei țin minte zilele când un bilet la film costa 40 de cenți, iar friptura de jumătate de kilogram costa 95 de cenți, când pasta de dinți costa 29 de cenți, iar prosoapele de hârtie costau zece cenți. Din această cauză, le este greu să creadă că prețurile din zilele noastre sunt corecte. Prețurile par atât de mari față de ceea ce-și amintesc ei, încât refuză să le plătească.

Punctele de referință ne ajută să explicăm scenariile cu rotisorul despre care am discutat cu câteva pagini în urmă. Oamenii folosesc prețurile pe care se așteaptă să le plătească drept puncte de referință. În consecință, rotisorul părea o tranzacție mai avantajoasă când prețul scădea de la 350 la 250 de dolari decât atunci când discountul a fost de la 255 la 240

de dolari, chiar dacă era același rotisor. Fixarea unui punct de referință mai înalt a făcut ca prima tranzacție să pară mai bună, deși prețul era în sine mai mare.

Reclamele însoțite de informații despre produse folosesc aceeași abordare.

> Uimitoarele cuțite marca Miracle Blade durează o veșnicie! Priviți-le cum taie în felii un ananas, o doză de apă minerală sau chiar o monedă de un penny! V-ați putea aștepta să plătiți 100 de dolari sau chiar 200 de dolari pentru un set de cuțite ca acestea, însă chiar acum puteți avea acest incredibil set de cuțite plătind numai 39,99 de dolari!

Vă sună cunoscut? Ar trebui. Majoritatea acestor anunțuri comerciale folosesc această tehnică pentru a face ca indiferent ce-ar avea de oferit să pară o tranzacție nemaipomenită. Menționând 100 sau 200 de dolari ca preț pe care v-ați fi așteptat să-l plătiți, reclama fixează un punct de referință înalt, făcând ca prețul final de 39,99 de dolari să pară pomană curată.

Acesta este, de asemenea, motivul pentru care comercianții cu amănuntul afișează frecvent o listă „regulată" sau o listă de prețuri standard ale producătorului chiar și atunci când o marfă se vinde cu discount. Ei vor să-i vadă pe consumatori că folosesc acele prețuri ca puncte de referință, făcând ca prețul la ofertă să pară încă și mai bun. Consumatorii sunt atât de preocupați să facă o achiziție avantajoasă încât, după cum ne-a arătat exemplul cu rotisorul, sfârșesc uneori chiar prin a plăti mai mult pentru ceea ce li se pare un chilipir.

Punctele de referință operează, de asemenea, și cu cantități.

> Dar stați, că asta nu e tot! Dacă sunați acum, vă acordăm absolut gratuit un al doilea set de cuțite! Da, ați înțeles bine, un set suplimentar la același preț. Și mai acordăm chiar și această simpatică ascuțitoare de cuțite. Fără niciun ban în plus!

Aici, reclama informativă prezintă o cantitate de referință și o mărește. Vă așteptați să plătiți 39,99 dolari pentru un set de cuțite Miracle Blade, dar acum obțineți un set suplimentar și o ascuțitoare de cuțite, la același preț. Pe lângă faptul că prețul este mai mic decât v-ați așteptat (fixat de autorii reclamei de la bun început), bunurile suplimentare fac ca oferta să pară o afacere încă și mai bună.

Cât de departe se întinde efectul vânzării unui produs la ofertă? Eric Anderson și Duncan Simester, specialiști în marketing, au dorit să afle.[3] Așadar, acum câțiva ani au intrat în parteneriat cu o companie care expediază cataloage cu articole de îmbrăcăminte pe tot cuprinsul Statelor Unite. Gândiți-vă la L.L. Bean, Spiegel sau Land's End. Majoritatea hainelor din aceste cataloage se oferă la prețul întreg, dar uneori catalogul prezintă unele articole la ofertă promoțională, fiind scăzute prețurile. Deloc surprinzător, acest fapt mărește vânzările. Oamenilor le place să plătească mai puțin, așa că reducerea prețului face lucrurile mai dezirabile.

Dar Anderson și Simester aveau în minte o altă întrebare.

Ei s-au întrebat dacă pentru consumatori ideea unui discount era atât de atractivă încât simplul adaos al etichetei „ofertă" ar putea să crească vânzările.

Ca să testeze această posibilitate, Anderson și Simester au creat două versiuni diferite ale catalogului și le-au expediat unui număr de peste 50 000 de oameni. Într-una din versiuni, unele produse (să zicem rochii) erau marcate cu semnul

„OFERTĂ de presezon". În cealaltă versiune, rochiile nu erau marcate cu anunțul de ofertă promoțională.

Destul de sigur, marcarea acelor articole cu eticheta de ofertă promoțională a crescut cererea. Cu peste 50%.

Surpriza?

Prețurile rochiilor erau identice în ambele versiuni ale catalogului. Așadar, folosirea cuvântului „ofertă" lângă un preț a crescut vânzările *chiar dacă prețul ca atare a rămas neschimbat.*

O altă teză a teoriei estimării șanselor este ceva numit „diminuarea sensibilității".[4] Imaginați-vă că doriți să vă cumpărați un radio cu ceas. La magazinul de unde vă așteptați să-l cumpărați, aflați că prețul este 35 de dolari. Un vânzător vă informează că același articol se găsește la un alt magazin al aceluiași lanț comercial la prețul de numai 25 de dolari. Acel magazin se găsește la 20 de minute de mers cu mașina și vânzătorul vă asigură că găsiți acolo articolul respectiv.

Ce ați face? Ați cumpăra aparatul de radio cu ceas de la primul magazin sau ați conduce până la cel de-al doilea magazin?

Dacă semănați cu majoritatea oamenilor, veți fi, probabil, dornici să mergeți la celălalt magazin. La urma urmei, nu e decât un drum scurt și economisiți aproape 30% din prețul aparatului de radio. Pare la mintea cocoșului.

Dar gândiți-vă la un exemplu asemănător. Imaginați-vă că vreți să cumpărați un televizor. La magazinul de unde vă așteptați să-l cumpărați, aflați că prețul este de 650 de dolari. Un vânzător vă informează că același model se găsește la un alt magazin al aceluiași comerciant la prețul de numai 640 de dolari. Acel magazin se găsește la 20 de minute de mers cu mașina și vânzătorul vă asigură că găsiți acolo articolul respectiv.

Ce ați face în *această* situație? Ați fi dornici să conduceți douăzeci de minute ca să economisiți 10 dolari pentru acel televizor?

Dacă semănați cu majoritatea oamenilor, de această dată, veți spune, probabil, nu. De ce să conduceți 20 de minute ca să economisiți câțiva dolari pentru un televizor? Ați cheltui, probabil, pe benzină mai mult decât ați economisi din prețul produsului. De fapt, când am prezentat acest scenariu unui număr de o sută de oameni, 87% au spus că ar cumpăra televizorul de la primul magazin, în vreme ce numai 17% au spus același lucru pentru aparatul de radio cu ceas.

Dar dacă vă gândiți, aceste două scenarii sunt în esență identice. Amândouă se referă la a conduce 20 de minute ca să economisiți zece dolari. Așadar, oamenii ar fi trebuit să fie dispuși în egală măsură să aleagă deplasarea la celălalt magazin în fiecare scenariu.

Dar nu au fost. În vreme ce aproape toți sunt dispuși să suporte deplasarea cu mașina pentru aparatul de radio mai ieftin, aproape niciunul nu este dispus s-o facă atunci când cumpără un televizor. De ce?

Diminuarea sensibilității reflectă ideea că aceeași schimbare are un un impact cu atât mai mic cu cât se situează mai departe de punctul de referință. Imaginați-vă că participați la o loterie organizată la serviciu sau la școala copilului vostru. Nu sperați să obțineți mare lucru, dar, spre surprinderea voastră, câștigați zece dolari. Ce noroc! A câștiga ceva este minunat, așa că ați fi, probabil, foarte fericiți.

Acum imaginați-vă că ați câștigat 20 de dolari. Veți fi, probabil, și mai fericiți. Poate că nu veți face tumbe în niciuna dintre situații, dar a câștiga 20 de dolari v-ar oferi un sentiment mai intens de satisfacție decât dacă ați fi câștigat numai zece dolari.

OK, acum să luăm aceeași loterie și aceeași creștere a câștigului cu zece dolari și să mărim puțin miza. Imaginați-vă că ați câștigat 120 de dolari în loc de 110. Sau și mai bine, 1 020 de dolari în loc de 1 010 dolari. Dintr-o dată, cei zece dolari în plus nu mai contează atât de mult. Vă veți simți, probabil, în esență la fel dacă ați câștigat 120 de dolari în loc de 110 dolari. Dacă ați câștigat 1 020 de dolari în loc de 1 010 dolari, nici nu veți băga de seamă diferența. Aceeași schimbare – a câștiga cu zece dolari mai mult – are un impact din ce în ce mai mic cu cât vă îndepărtați mai mult de punctul vostru de referință de zero dolari sau a nu câștiga nimic.

Diminuarea sensibilității ne ajută să explicăm de ce oamenii sunt mai dispuși să facă un drum cu mașina ca să economisească banii pentru acel radio cu ceas. Aparatul era mult mai ieftin, astfel încât un discount de la 35 de dolari la 25 de dolari pare o achiziție destul de bună. Însă, deși televizorul este, de asemenea, cu zece dolari mai ieftin, nu mai pare un chilipir, odată ce televizorul era din capul locului mult mai scump.

Scoaterea în evidență a valorii incredibile

Tranzacțiile par mai atractive atunci când scot în evidență o valoare incredibilă. După cum am discutat în capitolul despre moneda socială, cu cât un lucru este mai remarcabil, cu atât este mai probabil să se discute despre el. Suntem tot timpul bombardați cu oferte de produse. Dacă le-am împărtăși celorlalți ori de câte ori la băcănie a scăzut cu zece cenți prețul unei porții de supă, nimeni nu ne-ar mai fi prieten. O tranzacție trebuie să iasă din comun pentru a merita să fie împărtășită.

După cum subliniază teoria estimării șanselor, un factor esențial în sublinierea valorii incredibile este ceea ce oamenii se așteaptă să vadă. Ofertele promoționale care par surprinzătoare sau care ne depășesc așteptările au șanse mai mari să fie împărtășite. Asta se poate întâmpla din cauză că tranzacția în sine depășește așteptările (de exemplu, procentul reducerii este incredibil) sau pentru că modul de încadrare al tranzacției o face să pară astfel.

Un alt factor care influențează dacă tranzacțiile par valoroase este disponibilitatea. Oarecum contraintuitiv, a face promoțiile mai restrictive poate să le facă, în realitate, mai eficiente. Precum în exemplele cu Please Don't Tell și Rue La La, despre care am discutat în capitolul despre moneda socială, restrângerea accesibilității prin raritate sau exclusivitate face ca lucrurile să pară mai valoroase.

Luați, de exemplu, sincronizarea sau frecvența. A vinde o marfă ca ofertă promoțională o poate face să pară o afacere bună. Dar dacă un produs este mereu la ofertă, oamenii încep să-și ajusteze așteptările. În loc ca prețul întreg, „regulat", să fie punctul lor de referință, prețul la ofertă devine prețul scontat. Așa se întâmplă la magazinele de covoare, care oferă mereu reduceri de prețuri de 70%. Oamenii ajung să-și dea seama că „oferta" este norma și nu le mai consideră niște afaceri bune. Același lucru este adevărat în ceea ce privește cuvântul „ofertă". În vreme ce a remarca faptul că o marfă se vinde la ofertă poate să sporească cererea, dacă prea multe articole dintr-un magazin sunt marcate cu prețuri la ofertă promoțională, acest fapt poate să reducă, de fapt, vânzările.[5]

Dar ofertele promoționale care sunt valabile doar un timp limitat par mai atractive din cauza restricției. Așa cum a face un produs rar, faptul că un chilipir nu va fi la îndemână mereu îi face pe oameni să aibă senzația că trebuie să fie realmente o afacere bună.

Limitarea cantității operează la fel.[6] Comercianții creează uneori limite ale numărului de produse vândute cu discount pe care le poate cumpăra un consumator. „Unul de familie" sau „cel mult trei pentru un cumpărător". Ați putea crede că limitând posibilitatea oamenilor de a cumpăra atâtea produse câte doresc, restricțiile dăunează vânzărilor. Dar, în realitate, ele au efectul opus, făcând ca promoția să pară o afacere și mai bună. „Oho, dacă nu pot să cumpăr decât un asemenea produs, trebuie să însemne că tranzacția este atât de bună încât magazinul se teme că va epuiza toată marfa. Mai bine să mă grăbesc să iau și eu unul!" Într-adevăr, cercetările constată că limitarea cantității care poate fi cumpărată sporește vânzările cu peste 50%.

Chiar și restricționarea accesului, rezervat doar anumitor persoane, poate face ca o ofertă promoțională să pară mai bună. Unele tranzacții sunt accesibile tuturor. Oricine poate merge la raftul cu discount de la Gap și să cumpere țesături de bumbac la preț redus, tot așa cum orice client al unui restaurant poate să profite de prețurile mai scăzute sau de băutura pe gratis în timpul așa-numitei „happy hour" la cârciuma din colț. Dar alte tranzacții sunt mai personalizate sau restrânse pentru o anumită categorie de clienți. Hotelurile îi răsplătesc pe clienții fideli cu tarife „exclusive", iar restaurantele au „lansări restrânse" pentru o anumită clientelă.

Aceste oferte par speciale. Asta sporește comunicarea orală nu numai pentru că aduce mai multă monedă socială, ci și prin faptul că fac ca tranzacția în sine să pară mai avantajoasă. La fel ca restricțiile de cantitate sau de timp, simplul fapt că nu oricine poate să aibă acces la această promoție o face să pară mai prețioasă. Asta sporește valoarea practică, iar aceasta, la rândul ei, îi îndeamnă pe oameni să împărtășească experiența lor și altora.[7]

Regula lui 100

Un alt factor de încadrare care conferă valoare practică este modul în care sunt exprimate ofertele promoționale. Unele oferte sunt exprimate ca reduceri de prețuri sau ca discounturi în valoare absolută (5 dolari sau 50 de dolari). Alte oferte sunt exprimate în procente sau ca discounturi relative (5% sau 50%). Dacă o promoție este încadrată ca sumă de bani sau ca discount relativ, poate această diferență să influențeze mărimea aparentă a discountului?

Luați, să zicem, ca exemplu o reducere de preț de 20% a unei cămăși de 25 de dolari. Aceeași reducere poate fi reprezentată ca 20% mai ieftin sau ca mai ieftin cu 5 dolari. Care vi se pare o afacere mai bună?

Sau gândiți-vă la un laptop de 2 000 de dolari. Aceeași reducere de preț al unui laptop de 2 000 de dolari poate fi reprezentată ca o scădere a prețului de 20% sau ca o ieftinire cu 200 de dolari. Credeți că metoda de încadrare a discountului face ca o tranzacție să pară mai bună decât cealaltă?

Cercetătorii au descoperit că dacă un discount pare mai mare ca sumă de bani sau ca procent depinde de prețul inițial.[8] Pentru produsele cu preț scăzut, precum cărțile sau alimentele, reducerile de prețuri par mai semnificative dacă sunt expuse în termeni procentuali. În cazul cămășii de 25 de dolari, 20% reducere pare o afacere mai bună decât o ieftinire cu 5 dolari. În cazul produselor scumpe, însă, opusul este adevărat. Pentru lucruri de genul unui laptop sau alte lucruri scumpe, încadrarea reducerilor de preț în dolari (și nu în termeni procentuali) le face să pară niște oferte mai bune. Laptopul pare o achiziție mai avantajoasă atunci când costă cu 200 de dolari mai puțin decât dacă e mai ieftin cu 10%.

O metodă simplă de a ști care încadrare a discountului îl face să pară mai mare este utilizarea unui procedeu numit regula lui 100.

Dacă prețul produsului este mai mic de 100 de dolari, regula lui 100 ne spune că discounturile procentuale vor părea mai mari. Pentru un tricou de 30 de dolari sau pentru un aperitiv de 15 dolari, chiar și un discount de 3 dolari este încă o sumă relativ mică. Dar în termeni procentuali (10% sau 20%), același discount pare mult mai mare.

Dacă prețul produsului trece de 100 de dolari, opusul este adevărat. Discounturile în cifre absolute vor părea mai mari. Luați exemplul unui pachet turistic de vacanță de 750 de dolari sau al laptopului de 2 000 de dolari. În timp ce un discount de 10% poate să pară o cifră relativ mică, el pare imediat mult mai mare când este exprimat în dolari (75 sau 200 de dolari).

Așadar, atunci când decideți cât de bună este o ofertă promoțională sau când vreți să știți cum să încadrați o ofertă promoțională ca să arate mai bine, folosiți regula lui 100. Gândiți-vă unde se situează prețul față de 100 de dolari și cum poziția sa influențează dacă discounturile absolute sau cele relative par mai atractive.

Un ultim aspect legat de ofertele promoționale se referă la faptul că valoarea practică este cu atât mai eficientă cu cât oamenilor le este mai ușor s-o vadă. Luați exemplul cardurilor de fidelitate pe care le primiți de la farmacia sau băcănia din cartierul vostru. Aceste carduri sunt neîndoielnic utile. Ele permit consumatorilor să economisească niște bani și uneori le aduc chiar cadouri dacă au acumulat destule puncte în urma cumpărăturilor pe care le-au făcut. Dar o problemă este faptul că valoarea practică nu este foarte vizibilă. Singura informație pe care o primesc oamenii despre suma economisită este ascunsă printre aproape o duzină de alte informații de pe un lung bon fiscal. Și, având în vedere că majoritatea oamenilor nu le arată altora bonurile primite de ei, este puțin probabil ca oricine în afară de persoana care a folosit cardul să vadă cât a economisit. Asta face mai puțin probabil ca informația să devină contagioasă.

Ce-ar fi dacă magazinele ar face valoarea practică mai ușor de văzut? Ar putea să pună un semn la casă care să le arate celor care stau la rând cât a economisit persoana care plătește. Sau magazinul ar putea să sune un clopoțel ori de câte ori un cumpărător a economisit peste 25 de dolari. În primul rând, oamenii și-ar face o idee mai clară despre cât ar putea economisi cu ajutorul cardului, ceea ce ar încuraja pe oricine care nu posedă un card să-și procure unul. În al doilea rând, le-ar permite oamenilor să vadă sumele impresionante pe care le-au putut economisi alți cumpărători, ceea ce i-ar îndemna să transmită mai departe aceste povești remarcabile de valoare practică. După cum am discutat în capitolul despre vizibilitatea publică, e greu să vorbești despre un lucru pe care nu-l poți vedea.

Mai mult decât bani

Sunt un investitor groaznic. Prea multe opțiuni, prea multă volatilitate zilnică și prea mult risc. Mai degrabă mi-aș păstra banii într-o cutie de carton de sub pat decât să-i depun în vreun fond mutual care poate să piardă bani. Prima oară când am cumpărat acțiuni, abia m-am încumetat să fac câteva mișcări. Am ales două sau trei stocuri care păreau niște investiții bune pe termen lung, fiind niște branduri solide, și am încercat s-o las așa.

Dar curiozitatea m-a stors de puteri. În fiecare zi, verificam frenetic cum mergea fiecare stoc de acțiuni. A urcat cu un dolar? Mare succes! A coborât cu 35 de cenți a doua zi? Deprimat fără speranță și gândindu-mă să nu mai investesc niciodată.

Inutil să mai spun că aveam nevoie de ajutor. Așa că, atunci când a venit vremea să depun niște bani în fondul meu de pensie, am ales niște fonduri index sigure, care urmăresc tranzacțiile de la bursă.

La scurt timp după aceea, Vanguard, firma care se ocupă de managementul fondului meu de pensii, mi-a expediat un scurt e-mail în care mă întreba dacă doresc să primesc buletinul lor săptămânal, *MoneyWhys*. Ca majoritatea oamenilor, încerc să evit a figura pe noi liste de adrese de e-mail, însă aceasta chiar părea utilă. Ultimele ponturi în materie de taxe, răspunsuri la întrebări frecvente legate de investiții financiare și un răspuns (sau cel puțin o opinie) în legătură cu acea străveche întrebare dacă banii pot realmente să cumpere fericirea. M-am înscris.

Acum, o dată pe lună, Vanguard îmi trimite un scurt e-mail cu informații utile despre managementul financiar. Într-o lună am primit niște sugestii despre ceea ce acoperă efectiv o poliță de asigurare. În altă lună, mi-au oferit indicații despre cum să folosesc un PC ca să urmăresc situația mea financiară.

Ca să fiu cinstit, nu citesc toate e-mailurile de la Vanguard (scuze, Vanguard), dar am sfârșit prin a trimite mai departe multe dintre cele pe care le citesc unor oameni care cred că le-ar putea considera utile. Am trimis mesajul despre asigurarea proprietății imobiliare unui coleg care tocmai își cumpărase o casă. Am trimis mai departe mesajul despre urmărirea resurselor financiare personale unui prieten care încearcă să fie mai responsabil din punct de vedere fiscal. Vanguard ambalează drăguț expertiza sa într-un pachet scurt, condensat de informații utile, iar valoarea lor practică m-a făcut să le transmit mai departe. Și în acest fel răspândesc vorba despre Vanguard și expertiza investițională a companiei.

Informația utilă, prin urmare, este o altă formă de valoare practică. A-i ajuta pe oameni să facă lucrurile pe care doresc să le facă sau a-i încuraja să facă mai bine lucrurile pe care trebuie să le facă. Mai repede, mai bine, mai ușor.

După cum am discutat în capitolul despre emoții, analiza noastră a listei cu articolele cel mai frecvent distribuite din *The New York Times* a descoperit că articolele despre sănătate și educație erau unele dintre cele mai frecvent împărtășite. Rețetele și recenziile unor restaurante primitoare au fost, de asemenea, foarte frecvent trimise mai departe. Un motiv este faptul că toate aceste tipuri de articole furnizează informații utile. Secțiunea de sănătate sugerează soluții pentru oamenii care își pierd auzul și tehnici de stimulare a sănătății mintale la vârsta mijlocie. Secțiunea de educație prezintă programe utile pentru adolescenți și lămuriri privind procesul de admitere la diferite colegii. Împărtășirea acestui tip de conținut îi ajută pe ceilalți să mănânce, să trăiască și să învețe mai bine.

Uitați-vă pe conținutul pe care l-ați primit pe e-mail în ultimele luni și veți vedea tipare asemănătoare. Articole despre cele mai bune branduri de cremă de protecție împotriva expunerii prelungite la soare, cărora *Consumer Reports* le-a acordat cele mai mari note, sugestii de cum să vă refaceți rapid după exercițiile fizice sau modele grozave de decorare a dovlecilor înainte de Halloween. Toate aceste lucruri sunt *utile*. Sfatul practic este un sfat de trimis și altora.

Gândindu-ne de ce unele conținuturi utile sunt mai frecvent împărtășite, două idei merită să fie reținute. Prima se referă la modul în care este ambalată informația. Vanguard nu

trimite un e-mail dezlânat pe patru pagini, cu 25 de linkuri despre cincisprezece subiecte diferite. Trimite o notă scurtă, pe o pagină, cu un articol principal, însoțit de trei sau patru linkuri mai jos. Este ușor să vezi care sunt ideile principale și, dacă vrei să afli mai multe, poți să clichezi simplu pe linkuri. Multe dintre cele mai virale articole din *The New York Times* și de pe alte website-uri au o structură asemănătoare. Cinci metode de slăbire. Zece sfaturi de Anul Nou. Data viitoare când mai așteptați să plătiți la casă într-un supermarket, aruncați-vă o privire pe revistele la îndemână și veți vedea că se aplică aceeași idee. Liste scurte, focalizate pe o temă principală.

Un producător de cosmetice oferă o aplicație utilă pe iPhone pentru cei aflați în călătorii de afaceri. Pe lângă informațiile despre starea locală a vremii, aplicația oferă, de asemenea, și sfaturi experte de îngrijire a pielii conform cu acele condiții locale. Umiditatea, ploaia și calitatea aerului vă afectează părul și pielea, așa că aplicația vă spune cum să reacționați în mod adecvat. Aceste informații cu valoare practică nu sunt numai utile, ci demonstrează și cunoștințele și expertiza companiei în acest domeniu.

Al doilea domeniu esențial este audiența. Unele articole sau informații au o audiență mai mare decât altele. Cel puțin în Statele Unite, mai mulți oameni urmăresc știrile legate de fotbalul profesionist decât cele legate de polo pe apă. Tot astfel, aveți probabil mai mulți prieteni care agreează restaurantele americane mai mult decât pe cele etiopiene.

V-ați putea gândi că acel conținut care interesează un public mai larg are șanse mai mari să fie trimis mai departe. O știre despre fotbal trebuie să fie împărtășită mai mult decât una despre polo pe apă; o recenzie despre un restaurant american ar trebui să fie retrimis mai mult decât recenzia unui local etiopian. La urma urmei, oamenii au mult mai mulți prieteni cu care

să împărtășească articolul, așa că nu ar trebui ca acesta să ajungă la mai mulți oameni?

Totuși, problema acestei presupoziții este aceea că numai fiindcă oamenii *pot* să împărtășească informații unui mai mare număr de persoane nu înseamnă că o vor și face. De fapt, un conținut mai îngust ar putea în realitate să aibă șanse mai mari de a fi retrimis, pentru că le amintește oamenilor de un anumit prieten sau membru al familiei, ceea ce-i determină să se simtă obligați să-l trimită mai departe. Puteți avea o mulțime de prieteni cărora le place mâncarea americană sau fotbalul american. Dar fiindcă atât de mulți oameni sunt interesați de acest gen de lucruri, nicio persoană în special nu vă vine pregnant în minte atunci când dați peste un conținut înrudit. În contrast, puteți avea un singur prieten preocupat de restaurantele etiopiene sau de polo pe apă, iar dacă citiți un articol despre acele subiecte vă amintiți imediat de acel prieten. Și fiindcă pare atât de perfect anume pentru el sau ea, aveți sentimentul că *trebuie* să îi trimiteți articolul.

Așadar, în timp ce un conținut relevant pentru multă lume poate fi distribuit mai mult, conținutul evident relevant pentru o audiență restrânsă poate fi, în realitate, mai viral.

Un comentariu despre adevăr

Poate ați auzit că vaccinurile provoacă autism.[9] Dacă ați auzit, nu sunteți singurii. În 1998, într-o revistă medicală a apărut un articol care sugera că imunizarea contra pojarului, oreionului și rubeolei ar putea să cauzeze autismul la copii. Știrile legate de sănătate se răspândesc rapid, îndeosebi atunci când se referă la copii, și curând o mulțime de oameni discutau

despre posibilele pericole ale vaccinării. Drept urmare, ratele de vaccinare a copiilor au scăzut.

Toate astea ar fi bune dacă legătura dintre vaccinuri și autism era adevărată. Dar nu este. Nu există nicio dovadă științifică a faptului că vaccinurile cauzează autism. Articolul original s-a dovedit a fi un fals. Medicul care l-a scris manipulase probele, din câte se pare din cauza unui conflict de interese și, după ce a fost găsit vinovat de serioase culpe profesionale, i s-a retras licența medicală. Însă chiar dacă informația a fost falsă, o mulțime de oameni au răspândit-o.

Motivul este valoarea practică. Oamenii nu încercau să comunice altora lucruri false, ei doar au auzit ceva despre care au crezut că este util și doreau să-i știe pe copii în siguranță. Dar mulți oameni nu au auzit știrea că raportul original fusese discreditat și astfel au continuat să răspândească o narațiune incorectă. Dorința noastră de a împărtăși lucruri utile este atât de puternică încât poate face ca și ideile false să aibă succes. Uneori, impulsul de a ajuta poate să ia o direcție greșită.

Așa că data viitoare când vă spune cineva despre un leac miraculos ori vă avertizează în legătură cu riscurile pentru sănătate pe care le prezintă un anumit aliment sau comportament, încercați să verificați acea informație din surse independente înainte de-a o transmite mai departe. Informațiile false se pot răspândi la fel de rapid ca și adevărul.

Valoarea practică se referă la întrajutorare. Acest capitol a discutat despre mecanica valorii și psihologia tranzacțiilor, dar este important să reamintim de ce oamenii împărtășesc altora acest tip de informații în primul rând. Oamenilor le place să se ajute între ei. Ne abatem din drum să dăm un sfat sau trimitem altora informații de pe urma cărora vor avea de câștigat. Desigur, parte din acest comportament poate fi egoist. Credem că avem dreptate și nu ne putem abține să ne vârâm dreptatea noastră de doi bani în viețile altora. Dar nu totul are de-a face cu noi. E vorba și de altruism, bunătatea inerentă a oamenilor. Ne pasă de ceilalți și dorim să le facem viața mai bună.

Dintre cele șase principii de contagiozitate despre care am discutat în carte, valoarea practică ar putea fi cel mai ușor de aplicat.

Unele produse și idei conțin de la început cantitate mare de monedă socială, dar ca să o introduci într-un videoclip despre blendere este nevoie de ceva energie și creativitate. Ca să înțelegi cum să creezi declanșatori, iar îți trebuie ceva efort, la fel și ca să stârnești emoții. Dar să găsești valoare practică nu este greu. Aproape orice produs sau idee din câte ne putem imagina au ceva util. Fie că îi ajută pe oameni să economisească bani, fie că îi face mai fericiți, le îmbunătățește starea de sănătate sau le economisește timpul, toate aceste lucruri sunt știri răspândite spre a fi folosite. Așa că gândindu-ne din capul locului de ce oamenii ar fi atrași de produsele sau ideile noastre ne vom face o idee clară despre inerenta lor valoare practică.

Partea cea mai dificilă este să te faci auzit în hărmălaia din jur. Există o mulțime de restaurante bune și site-uri utile, așa că trebuie să facem ca produsul nostru sau ideea noastră să iasă în evidență. Trebuie să subliniem valoarea lor incredibilă și să aplicăm regula lui 100. Aidoma celor de la Vanguard, trebuie să ne ambalăm cunoștințele și expertiza în așa fel încât oamenii să afle despre noi în timp ce transmit altora informațiile primite de la noi. Trebuie să prezentăm clar de ce produsul nostru sau ideea pe care o propunem sunt atât de utile încât oamenii trebuie pur și simplu să vorbească despre ele. Știri primite spre a fi folosite.

6 | Povești

Războiul dura de zece ani fără să se întrevadă vreun deznodământ. Conform legendei, Odiseu a ticluit un plan viclean pentru a pune capăt asediului zadarnic. Grecii au construit un cal uriaș de lemn și i-au ascuns pe cei mai buni oșteni ai lor înăuntru. Restul armatei s-a îmbarcat pe corăbii, prefăcându-se că se întoarce acasă și lăsând în urmă pe malul mării calul gigantic.

Troienii au găsit calul și l-au târât în cetate, ca semn al biruinței. Au legat frânghii de gâtul calului și zeci de bărbați au pus bușteni imenși sub trupul de lemn ca să-l tragă ușor de pe mal. Alții au dărâmat poarta, pentru ca sculptura monstruoasă să poată fi târâtă dincolo de ziduri.

Odată ce statuia a pătruns înăuntrul cetății, troienii au sărbătorit sfârșitul conflictului de zece ani. Au împodobit templele cu ramuri verzi, au dezgropat oalele de vin pentru jertfe și au dansat de bucurie văzând cum chinul lor se sfârșise.

Dar, în acea noapte, în timp ce orașul dormea toropit de aburii beției, grecii au ieșit din ascunziș. S-au strecurat târâș, au redus paznicii la tăcere și au deschis imensele porți ale cetății. Restul trupelor grecești s-au întors pe mare la adăpostul întunericului și s-au alăturat iscoadelor, intrând cu ușurință chiar prin porțile pe care le atacaseră în zadar atâția ani.

Cetatea putuse să lupte un deceniu, dar nu a putut rezista unui atac din interior. Odată ce au intrat, grecii au distrus orașul, punând capăt pentru totdeauna războiului troian.

Povestea calului troian a fost spusă timp de mii de ani. Oamenii de știință și istoricii estimează că lupta a avut loc în jurul anului 1170 î.H., dar povestea a fost scrisă cu mulți ani după aceea.[1] Timp de secole, istorisirea a fost transmisă ca poem epic, recitat sau pus pe muzică.

Povestea pare un reality show contemporan. E plină de întorsături din care nu lipsesc răzbunările, adulterul și înșelăciunea. Printr-un amestec solid de dramatism, romantism și acțiune, ține treaz interesul ascultătorilor.

Dar povestea calului troian are și un mesaj: „Teme-te de greci chiar și când îți fac daruri". O interpretare mai generală ar fi „să nu ai niciodată încredere în dușmani, nici când par prietenoși". De fapt, tocmai *atunci* când îți fac asemenea avansuri trebuie să fii mai bănuitor. Deci povestea calului troian este mai mult decât o istorie frumoasă. Este și o lecție importantă.

Și totuși, dacă Homer și Virgiliu ar fi vrut pur și simplu să le dea oamenilor o lecție, nu ar fi putut să o facă într-un mod mai eficient? N-ar fi putut să treacă direct la subiect în loc să scrie poeme epice de sute de versuri?

Firește că ar fi putut. Însă ar fi avut lecția același impact? Probabil că nu.

Transpunând o lecție într-o poveste, acești scriitori antici s-au asigurat că va fi transmisă mai departe - și poate chiar crezută mai degrabă decât dacă învățăturile ar fi fost spuse direct și simplu. Pentru că oamenii nu gândesc în termeni de informații. Gândesc în termenii unor *narațiuni*. Dar în timp ce ei se concentrează asupra poveștii în sine, informația se transmite și ea.

Poveștile ca recipiente

Poveștile sunt prima formă de divertisment. Gândiți-vă că sunteți cetățeni greci în anul 1000 î.H. Nu exista internet. Nu existau emisiuni sportive sau știrile de la ora 18:00. Nu existau aparate de radio și ziare. Deci dacă aveai chef să te distrezi, poveștile erau calea cea mai bună. Calul troian, *Odiseea* și alte povești celebre erau divertismentul acelor vremuri. Oamenii se strângeau în jurul unui foc ori se așezau într-un amfiteatru și ascultau mereu aceste epopei.

Poveștile sunt mai captivante decât realitatea seacă. Au început, cuprins și sfârșit. Dacă cineva e prins de la început, rămâne până la sfârșit. Când auzi pe cineva cum spune o poveste bună îi sorbi cuvintele. Vrei să auzi dacă respectivul a pierdut avionul sau ce a făcut cu o casă plină de copii de nouă ani care urlau. Ai pornit pe un drum și vrei să știi unde duce. Până atunci, ești atent.

Astăzi există mii de forme de divertisment, dar tendința noastră de a spune povești a dăinuit. Ne strângem în jurul focurilor noastre proverbiale de tabără - astăzi dozatoare de apă ori seri în oraș cu băieții / fetele - și spunem povești. Despre noi și despre ce ni s-a întâmplat în ultima vreme. Despre prietenii noștri și alte cunoștințe.

Oamenii spun povești din același motiv pentru care comunică oral. Unele povestiri sunt despre moneda socială. Oamenii relatează cum au trecut prin cabina telefonică pentru a intra la Please Don't Tell fiindcă îi face să arate ca niște tipi cool și la curent cu noutățile. Alte povești sunt determinate de (excitație maximă) emoții. Oamenii spun povestea „Will it Blend?" pentru că li se pare uimitor că un blender poate să toace bucăți de marmură sau un iPhone. Valoarea practică joacă și ea un rol. Oamenii îți spun povestea despre câinele vecinului care s-a

îmbolnăvit după ce a mâncat o jucărie comestibilă pentru că nu vor ca al tău să aibă aceeași soartă.

Oamenii s-au obișnuit atât de tare să spună povești încât creează narațiuni chiar și atunci când nu trebuie neapărat să o facă. Uitați-vă la recenziile online. Ar trebui să se refere la însușirile unui produs. Să spună cât de bine funcționează un nou aparat foto digital și dacă funcția zoom este chiar așa de bună cum sugerează producătorul. Dar acest conținut informațional ajunge adesea să fie împachetat într-o poveste.

> Fiul meu tocmai a împlinit opt ani și plănuiam să mergem pentru prima dată la Disney World în iulie. Aveam nevoie de un aparat foto digital pentru a imortaliza această experiență, așa că l-am cumpărat pe acesta, pentru că mi-l recomandase un prieten. Zoom-ul este excelent. Am făcut fără probleme poze clare la Castelul Cenușăresei, chiar și de departe.

Suntem așa de obișnuiți să spunem povești, încât o facem chiar și atunci când o simplă apreciere sau părere ar fi fost de ajuns.

Ca și în cazul calului troian, poveștile sunt mai mult decât par. Sigur, cochilia unei povești – am putea să-i spunem intriga de suprafață – te prinde și îți trezește interesul. Însă dați la o parte acest înveliș exterior și, de obicei, găsiți ceva ascuns înăuntru. Dincolo de îndrăgostiții care luptă împotriva destinului și eroii năvalnici, se comunică de obicei altceva.

Poveștile transmit lucruri. O lecție sau o morală. Informații sau un mesaj demn de reținut. Să luăm celebra poveste „Cei trei purceluși". Trei frați pleacă de acasă în lume să-și caute norocul. Primul purceluș își construiește repede casa din paie. Al doilea purceluș folosește bețe. Amândoi își încropesc casele

cât pot de repede ca să poată sta la joacă toată ziua. Însă al treilea purceluș e mai disciplinat. Își face timp și se străduiește să-și construiască cu grijă casa din cărămizi, chiar în timp ce frații lui se distrează pe lângă el.

Într-o seară, un lup mare și rău vine prin preajmă în căutare de mâncare. Se duce la casa primului purceluș și spune acele cuvinte care le plac atât de mult copiilor mici: „Purcelușule, purcelușule, dă-mi drumul în casă". Dar când purcelușul spune nu, lupul suflă și-i dărâmă casa. Face același lucru cu casa din bețe. Însă când lupul încearcă același lucru la casa celui de-al treilea purceluș, nu-i merge. Suflă și pufnește, dar nu poate dărâma casa celui de-al treilea purceluș, pentru că este clădită din cărămizi.

Și aceasta e morala poveștii. Munca grea aduce roade. Găsește-ți timp să faci lucrurile așa cum trebuie. Poate că la început n-o să fie așa de distractiv, dar îți vei da seama până la urmă că a meritat.

Mii de alte basme, fabule și legende urbane conțin o lecție sau o morală. *Petrică și lupul* ne avertizează împotriva pericolelor minciunii. *Cenușăreasa* arată că merită să fii bun cu ceilalți. Piesele lui Shakespeare ne învață lecții valoroase despre caracter și relații, putere și nebunie, dragoste și război. Sunt lecții complexe, dar totuși instructive.

Poveștile banale pe care ni le spunem zilnic unii altora conțin și ele informații.

Să luăm povestea hainei cumpărate de vărul meu de la Lands' End. Se mutase din California pe Coasta de Est cu doi ani în urmă și, ca pregătire pentru prima lui iarnă adevărată, s-a dus la un magazin universal șic, de unde și-a cumpărat un pardesiu frumos. Pardesiul era una dintre acele haine trei-sferturi, de lână, pe care bărbații le poartă adesea peste costum. Îi

venea bine, culoarea era perfectă și vărul meu se simțea ca un gentleman englez spilcuit.

Exista o singură problemă. Nu era suficient de călduroasă. Era minunată când afară temperatura era în jur de cinci spre zece grade, dar odată ce cobora spre minus un grad, frigul se strecura pe sub haină până în oasele vărului meu.

După o iarnă în care a arătat extraordinar, dar a înghețat în fiecare zi în drum spre muncă, a hotărât că venise vremea să-și ia o adevărată haină de iarnă. Se hotărâse chiar să meargă până la capăt și să-și ia una lungă, căptușită cu fulgi de gâscă, dintre cele care te fac să arăți ca într-un sac de dormit - genul de haină pe care-l vezi peste tot în Est și Vestul Mijlociu, dar niciodată în California. Așa că a intrat online, a găsit o ofertă foarte bună la Lands' End și a cumpărat o canadiană pentru temperaturi de până la minus 35 de grade. Suficient de călduroasă ca să facă față și celei mai reci ierni de pe Coasta de Est.

Vărului meu îi plăcea mult haina și într-adevăr era foarte călduroasă. Dar pe la jumătatea iernii i s-a stricat fermoarul. L-a smuls direct din căptușeală. A fost distrus. Abia își cumpărase haina cu câteva luni în urmă și deja se stricase. Cât avea să coste s-o repare? Și cât avea să trebuiască să aștepte până s-o primească înapoi de la reparat?

Era jumătatea lui ianuarie, nu tocmai cel mai bun moment ca să te plimbi fără haină de iarnă.

Așa că a sunat la Lands' End. Cât ar costa reparația, a întrebat, și cât durează?

Vărul meu se pregătea pentru răspunsul rece pe care era obișnuit să-l primească de la cei de la serviciul de relații cu clienții. Mereu părea să fie problema clientului. Ne pare foarte rău că produsul s-a stricat ori că serviciul nu funcționează, așa spun în general cei de la serviciul de relații cu clienții, dar, din păcate, nu e vina noastră. Garanția a expirat sau ați încercat să îl folosiți altfel decât e recomandat. Dar îl reparăm cu plăcere pentru prețul produsului înmulțit cu doi sau trimitem pe cineva să se uite. Asta doar dacă puteți să veniți acasă de la serviciu într-un interval de trei-patru ore în care noi poate venim, poate nu. Ah, apropo, textul pe care ni l-au scris consultanții care se ocupă de brand ne amintește să vă spunem că ne pasă *mult* de dumneavoastră.

Dar, spre surpriza lui, reprezentanta serviciului de relații cu clienții de la Lands' End a spus cu totul altceva.

— S-o reparăm? a întrebat ea. Vă trimitem una nouă prin poștă.

— Și cât costă? a întrebat stresat vărul meu.

— E gratuit, a răspuns ea, și v-o trimitem cât să ajungă în două zile, ca să nu trebuiască să așteptați. E prea frig iarna asta ca să ieșiți cu o haină stricată.

Un produs nou trimis pe loc dacă cel vechi se strică? Mamă! Incredibil, în această perioadă când „clientul nu are niciodată dreptate". Remarcabil serviciu de relații cu clienții. Un serviciu așa cum trebuie să fie. Vărul meu a fost atât de impresionat, încât a vrut să-mi spună pe loc ce se întâmplase.

Experiența vărului meu este o poveste frumoasă, dar dacă aruncați o privire mai atentă, sunt și foarte multe informații în narațiune: (1) Mantourile arată excelent, dar nu sunt suficient de călduroase pentru o iarnă friguroasă de pe Coasta de Est. (2) În pufoaice arăți ca o mumie, dar merită să-ți iei una dacă vrei să-ți fie cald. (3) Lands' End are haine de iarnă foarte călduroase. (4) Are, de asemenea, un serviciu remarcabil de relații cu clienții. (5) Dacă ceva nu merge, Lands' End remediază problema. Iată doar câteva dintre cunoștințele ce reies dintr-o poveste înșelător de simplă.

Acest lucru este adevărat pentru cele mai multe dintre poveștile pe care ni le spun oamenii. Cum am reușit să evităm

blocajul din trafic sau cum am lăsat la o curățătorie chimică cămașa albă pătată de ulei și cei de acolo au făcut-o să arate ca nouă. Aceste povești conțin informații utile: o rută bună pe care să o iei dacă autostrada e blocată; o curățătorie excelentă dacă vrei să scapi de pete.

Așadar, poveștile pot să acționeze ca niște recipiente, curieri care transmit altora informații.

Învățături extrase din povești

Poveștile sunt o sursă importantă de învățăminte culturale care ne ajută să înțelegem lumea.[2] La nivel înalt, aceste învățăminte pot fi despre regulile sau standardele unui grup sau ale unei societăți. Cum trebuie să se comporte un angajat bun? Ce înseamnă să fii o persoană morală? Sau la un nivel mai jos: cine e un mecanic bun care nu-ți ia prea mulți bani?

În afară de povești, gândiți-vă la alte moduri în care oamenii ar putea dobândi aceste informații. Încercarea și eroarea ar putea funcționa, însă ar fi o metodă extrem de costisitoare și ar consuma mult timp. Închipuiți-vă că pentru a găsi un mecanic bun ar trebui să vă duceți mașina în 20 de locuri diferite din oraș și că în fiecare loc s-ar face niște reparații. Ar fi istovitor (și scump).

Alternativ, oamenii ar putea să încerce să observe direct, dar și asta-i greu. Ar trebui să intrați în vorbă cu mecanicii de la toate atelierele și să-i convingeți să vă lase să-i urmăriți cum lucrează și să vă explice cum calculează factura. Gândiți-vă cum ar fi.

În cele din urmă, oamenii și-ar putea obține informațiile din reclame. Dar reclamele nu sunt mereu de încredere, iar oamenii sunt, în general, sceptici când cineva încearcă să-i convingă de ceva. Cele mai multe reclame la ateliere mecanice vor spune că au prețuri excelente și fac treabă bună, dar, fără să verificați, nu puteți fi niciodată siguri.

Poveștile rezolvă această problemă. Oferă o cale rapidă și ușoară de a dobândi o mulțime de cunoștințe într-un mod viu și captivant. O poveste bună despre un mecanic care a rezolvat problema face cât zeci de observații și ani de încercări și erori. Cu poveștile economisiți timp, scăpați de bătăi de cap și obțineți informațiile de care aveți nevoie într-un mod ușor de ținut minte.

Puteți privi poveștile ca dovezi prin analogie. Nu pot fi sigur că dacă eu cumpăr ceva de la Lands' End voi avea parte de același serviciu minunat de relații cu clienții de care a beneficiat vărul meu. Dar simplul fapt că acest lucru i s-a întâmplat unuia ca mine mă face să simt că există o șansă destul de bună să mi se întâmple și mie.

De asemenea, oamenii vor contrazice mai degrabă o reclamă decât o poveste. Reprezentanții Lands' End ar putea să ne spună că au un serviciu excelent de relații cu clienții, dar, după cum am discutat mai devreme, faptul că încearcă să vândă ceva îi face greu de crezut. E mai greu să contrazici o poveste personală.

În primul rând, e greu să nu fii de acord că un anumit lucru i s-a întâmplat unui anumit individ. Cum ar putea cineva să-i spună vărului meu: „Nu, cred că minți, cei de la Lands' End n-au cum să fie așa de cumsecade"? Greu de crezut.

În al doilea rând, suntem atât de prinși de ceea ce i s-a întâmplat lui cutare, încât nu avem resursele cognitive ca să-l contrazicem. Suntem așa de atenți la povestire, încât nu avem energia să punem sub semnul îndoielii ceea ce se spune. Deci, în cele din urmă, e mult mai probabil că vom fi convinși.[3]

Oamenilor nu le place să semene cu niște reclame ambulante. Lanțul de sandviciuri Subway vinde șapte sortimente cu mai puțin de șase grame de grăsime. Dar nimeni n-o să se ducă la un prieten ca să-i toarne direct această informație. Nu ar fi doar ceva bizar, ci ar fi și scos din context. Sigur, este o informație cu valoare practică pentru cineva care încearcă să slăbească, dar dacă nu există un context care să-i facă pe oameni să se gândească la metode de slăbit sau dacă situația nu declanșează o discuție despre metodele de slăbire, oamenii nu vor aduce vorba despre asta. Deci faptul că Subway are câteva opțiuni cu conținut scăzut de grăsime nu va fi discutat prea des.

Comparați această situație cu povestea lui Jared. Jared Fogle a slăbit 110 kilograme mâncând sandviciuri de la Subway. Obiceiurile alimentare proaste și faptul că nu făcea mișcare l-au făcut pe Jared să ajungă la 190 de kilograme pe când era la colegiu. Era așa de gras încât își alegea cursurile în funcție de dimensiunile scaunelor din clase și mai puțin în funcție de materie.

Dar după ce colegul lui de cameră i-a atras atenția că avea probleme cu sănătatea, Jared a hotărât să facă ceva. Așa că a început un „regim Subway": aproape în fiecare zi mânca un sandvici vegetarian de 30 de centimetri la prânz și un sandvici cu curcan de cincisprezece centimetri la cină. După trei luni de regim autoimpus, slăbise aproape 45 de kilograme.[4]

Dar nu s-a oprit aici. Jared a continuat cu regimul Subway. După puțin timp talia pantalonilor i se micșorase de la dimensiunea incredibilă de 152 de centimetri la 86, așa cum e normal. A slăbit atât de mult și a făcut-o datorită Subway.

Povestea lui Jared e atât de interesantă încât oamenii aduc vorba despre ea chiar și atunci când nu discută despre slăbit. E impresionant cât a slăbit, dar și mai impresionant e că a făcut-o mâncând sandviciuri Subway. Să slăbești 110 kilograme mâncând de la fast-food? Doar acest titlu e suficient ca să atragă atenția.

Povestea e spusă mai departe din mai multe motive despre care am vorbit în capitolele precedente. E foarte interesantă (Monedă socială), provoacă surpriză și uimire (Emoție) și furnizează informații utile despre mâncarea fast food sănătoasă (Valoare practică).

Oamenii nu vorbesc despre Jared pentru că vor să ajute Subway, dar Subway tot profită de faptul că face parte din poveste. Ascultătorii au auzit de Jared, dar cu ocazia asta au auzit și de Subway. Au aflat că (1) deși Subway poate părea fast-food, de fapt oferă mai multe opțiuni sănătoase. (2) Atât de sănătoase încât poți să slăbești cu ele. (3) Să slăbești mult. Mai mult (4), cineva a mâncat în special sandviciuri Subway timp de trei luni și tot nu s-a plictisit. Deci mâncarea trebuie să fie destul de gustoasă. Toți ascultătorii află aceste lucruri despre Subway, deși oamenii spun povestea datorită lui Jared.

Și acesta este farmecul poveștilor. *Informația circulă deghizată în flecăreală frivolă.*

Construiți un cal troian

Astfel prin povești oamenilor le este ușor să vorbească despre produse și idei. Subway poate să aibă sandviciuri cu puțină grăsime, iar Lands' End un serviciu excelent de relații cu clienții, dar dacă nu există declanșatori într-o discuție, oamenii au nevoie de un motiv ca să aducă vorba despre aceste informații. Iar poveștile bune sunt acel motiv. Oferă un fel de înveliș psihologic care le permite oamenilor să vorbească despre un produs sau despre o idee fără ca asta să pară o reclamă.

Deci cum putem folosi poveștile ca să-i facem pe oameni să vorbească?

Trebuie să ne construim propriul cal troian – o narațiune pe post de transmițător, o poveste pe care oamenii să o spună mai departe, vorbind în același timp despre produsul sau ideea noastră.

Tim Piper nu a avut niciodată o soră. Și a mers la o școală de băieți. Așa se face că i s-a părut mereu un pic ridicol faptul că multe dintre prietenele lui își făceau atâtea griji în privința frumuseții lor. Mereu erau nemulțumite că părul le stătea prea drept, că ochii le erau prea deschiși la culoare sau că tenul nu era destul de curat. Piper nu pricepea. Pentru el erau destul de frumoase.

Dar după ce a discutat cu zeci de fete, Piper și-a dat seama că de vină era mass-media. Reclamele și presa în general le spuneau tinerelor femei că ceva nu era în regulă cu ele. Trebuiau să ajusteze ceva. Și după ce erau bombardate ani de zile cu mesaje de acest fel, femeile începeau să le creadă.

Cum să le ajuți pe femei să înțeleagă că aceste reclame erau mincinoase? Că imaginile difuzate nu reflectau realitatea?

Într-o seară, prietena lui de atunci se machia înainte să iasă în oraș când și-a dat seama. A înțeles că fetelor trebuia să li se arate acel înainte *de dinainte* de după. Cum arată modelele înainte ca machiajul, coafura, retușurile și Photoshop să contribuie la a le face „perfecte".

Așa că a făcut un scurt film.[5]

Stephanie se uită spre camera de filmat și-i face echipei semn din cap că e gata. E frumoasă, dar nu în genul care s-o facă să iasă în evidență. Are părul blond închis, bogat și relativ drept. Are pielea frumoasă, dar din loc în loc se mai văd niște pete vagi. Arată ca oricine altcineva – vecina, prietena, fiica ta.

O lumină orbitoare se aprinde și procesul începe. Vedem cum machiorii închid la culoare ochii lui Stephanie și îi scot buzele în evidență cu ruj lucios. Îi dau pe piele cu fond de ten și cu fard roșu în obraji. Îi aranjează sprâncenele și îi lungesc genele. Îi ondulează, îi piaptănă și îi coafează părul.

Apoi apare fotograful. Face zeci de fotografii. Se dă drumul la ventilatoare, deci părul ei pare să fie ciufulit natural. Stephanie alternează zâmbetele și privirile provocatoare aruncate aparatului foto. În cele din urmă, fotograful obține imaginea pe care o căuta.

Dar instantaneul perfect nu e decât începutul. Urmează prelucrarea în Photoshop. Imaginea Stephaniei este introdusă într-un computer și începe să se transforme sub ochii noștri. Buzele i se umflă. Gâtul i se subțiază și i se lungește. Ochii îi devin mai mari. Sunt doar câteva dintre zecile de schimbări.

Acum priviți un instantaneu al unui supermodel. Pe măsură ce camera se retrage, vezi că imaginea a fost pusă pe un panou cu o reclamă la machiaj. Ecranul devine complet negru și apar câteva cuvinte scrise mărunt cu alb: „Nu-i de mirare că percepția pe care o avem asupra frumuseții e distorsionată".

Oho! Un clip de mare forță. Ne amintește tot ce se întâmplă cu adevărat în culise în industria frumuseții.

Dar pe lângă faptul că este un excelent subiect de conversație, este și un cal troian viclean pentru produsele Dove.

Media în general și industria frumuseții în special au tendința să înfățișeze o imagine distorsionată a femeii. Modelele sunt, de obicei, înalte și slabe. Revistele arată femei cu ten fără pată și dinți perfecți. Reclamele strigă că produsele lor te pot face o persoană mai bună. Cu o față mai tânără, buze mai pline, pielea mai moale.

Nu e surprinzător că aceste mesaje au un imens impact negativ asupra modului în care se privesc femeile. Doar 2% din femei se socotesc frumoase.[6] Mai mult de două treimi cred că media a stabilit un standard lipsit de realism pe care nu-l vor putea atinge niciodată. Indiferent cât ar încerca. Acest sentiment că nu se ridică la înălțimea așteptărilor le afectează chiar și pe tinerele fete. Brunetele își doresc să fie blonde. Roșcatele își urăsc pistruii.

Filmarea lui Piper, numită „Evolution" aruncă o privire în spatele culiselor unde se fac imaginile cu care suntem bombardați zi de zi. Ne reamintește că aceste femei care arată extraordinar nu sunt reale. Sunt fantezii, ficțiuni doar vag legate de oameni adevărați. Fabricate cu toate trucurile pe care le pune la dispoziție procesarea digitală. Filmulețul e crud și șocant, fiind considerat provocator.

Dar filmul nu a fost sponsorizat de cetățeni îngrijorați sau de un grup de monitorizare a industriei. Piper a făcut filmul împreună cu Dove, producător de produse sanitare și cosmetice, ca parte a „Campaniei pentru frumusețe reală". Este o parte a încercării firmei Dove de a celebra diferențele fizice naturale pe care le avem cu toții și de a le inspira pe femei să fie încrezătoare și mulțumite de ele. O altă reclamă pentru săpun înfățișa femei adevărate de toate formele și dimensiunile, mai degrabă decât modelele famelice pe care sunt obișnuiți oamenii să le vadă.

Deloc surprinzător, campania a dat naștere multor discuții. Ce înseamnă să fii frumos? Cum modelează media aceste percepții? Ce putem face pentru a le îmbunătăți?

Campania a stârnit mai mult decât niște controverse. Pe lângă faptul că a făcut problema publică și le-a dat oamenilor ocazia să vorbească despre un subiect altminteri intim, campania i-a făcut de asemenea să reflecteze și să vorbească despre Dove.

Compania a fost lăudată fiindcă a folosit oameni adevărați în campaniile ei și pentru că i-a făcut pe oameni să vorbească despre această problemă complicată, dar importantă. Și „Evolution", care a costat doar puțin peste 100 000 de dolari, a strâns mai mult de 16 milioane de vizualizări. I-a adus companiei o expunere în valoare de sute de mii de dolari. Clipul a câștigat numeroase premii în cadrul industriei și a adus companiei un trafic de peste trei ori mai mare decât cel de care avusese parte cu reclama de la Super Bowl din 2006. Dove a avut creșteri ale vânzărilor de două cifre.[7]

Clipul „Evolution" a fost distribuit de multe ori, pentru că Dove a abordat un lucru despre care oamenii voiau deja să vorbească: normele de frumusețe lipsite de realism. Este un aspect îmbibat de emoție, dar atât de controversat încât altfel oamenilor le-ar fi fost frică să aducă vorba despre el. „Evoluția" l-a scos la lumină. Le-a permis oamenilor să se plângă pe față și să se gândească la soluții. Și, pe lângă toate acestea, brandul a profitat. Dove i-a făcut pe oameni să vorbească lansând o discuție despre normele de frumusețe - dar brandul a fost introdus și el în discuție. Creând o poveste plină de emoție, Dove a creat un recipient care i-a transportat cu el și brandul.

Și asta ne aduce la povestea lui Ron Bensimhon.

Cum capătă valoare viralitatea

Pe 16 august 2004, canadianul Ron Besimhon și-a scos cu grijă pantalonii de încălzire și s-a dus spre marginea trambulinei de trei metri. Plonjase de la această înălțime de multe ori,

dar niciodată în timpul unui eveniment atât de important. Era Olimpiada de la Atena. Cea mai mare scenă sportivă a lumii și apogeul competițiilor atletice. Dar Ron nu părea concentrat. S-a adunat și și-a ridicat mâinile deasupra capului. În timp ce mulțimea vuia, a sărit de pe trambulină și a plonjat în apă pe burtă.

Pe burtă? La Olimpiadă? Ron trebuie să fi fost distrus. Dar când a ieșit de sub apă părea calm, chiar fericit. A înotat câteva clipe, a făcut mișcări pentru public, apoi s-a dus încet la marginea bazinului, unde a fost întâmpinat de un pluton de oficiali și paznici.

Ron intrase prin efracție la Olimpiadă. De fapt, nu făcea parte din echipa de înot a Canadei. De fapt, nu era nicidecum sportiv olimpic. Era, după cum se autoproclamase, cel mai cunoscut exhibiționist din lume și ajunsese la Olimpiadă printr-un tur de forță de promovare.[8]

Când a sărit de pe trambulină, Ron nu era gol, dar nici nu purta costum de baie. Avea pe el un tutu albastru și un tricou mulat cu bulinuțe. Iar pe piept avea inscripționat numele unui cazinou online, GoldenPalace.com.

Nu a fost prima campanie publicitară neobișnuită lansată de Golden Palace (deși compania spune că acțiunea lui Ron a avut loc fără știrea ei). În 2004, a licitat 28 000 de dolari pe eBay pentru un sandvici cu brânză la grătar, pe care unii credeau că se vedea o imagine a Fecioarei Maria. În 2005, i-a dat 15 000 de dolari unei femei ca să-și schimbe numele în GoldenPalace.com. Dar lovitura cu „nebunul din piscină", cum i s-a spus lui Bensimhon, a fost una dintre cele mai mari. Milioane de oameni au privit-o și povestea a fost relatată pe canalele de știri din toată lumea. S-a răspândit și de la un om la altul. Cineva pătrunde prin efracție la Olimpiadă și plonjează în piscină în tutu? Ce poveste! Remarcabil.[9]

Dar zilele se scurgeau și lumea nu vorbea despre cazinou. Sigur, unii dintre cei care l-au văzut pe Bensimhon sărind au intrat pe pagina web ca să vadă despre ce era vorba. Dar cei mai mulți care-și spuneau povestea vorbeau despre salt, nu despre pagina web. Se întrebau dacă întreruperea îi dăduse peste cap pe săritorii chinezi, care au ratat ultima lor săritură imediat după incident și au pierdut medalia de aur. Vorbeau despre securitatea de la Olimpiade și despre cum a reușit cineva să se strecoare așa de ușor la un asemenea eveniment de mare importanță. Și vorbeau despre procesul lui Bensimhon și se întrebau dacă avea să facă închisoare.

Nu vorbeau despre GoldenPalace.com. De ce?

Experții în marketing spun despre „nebunul din piscină" că a fost unul dintre cele mai mari eșecuri ale marketingului de gherilă din toate timpurile. De obicei, îl iau în râs pentru că a tulburat competiția și a distrus momentul pentru niște sportivi care se antrenaseră toată viața. Atrag, de asemenea, atenția asupra faptului că rezultatul a fost arestarea și amendarea lui Bensimhon. Toate acestea sunt motive suficiente pentru a socoti săritura ratată a lui Bensimhon, ei bine, un eșec.

Dar eu aș mai adăuga un lucru pe listă. Acțiunea nu avea nimic de-a face cu produsul pe care încerca să-l promoveze.

Da, lumea a vorbit despre incident, dar nu a vorbit despre cazinou. Maiou mulat cu buline, tutu, intrarea prin efracție la Olimpiadă, iată elemente excelente pentru o poveste. De aceea, a vorbit lumea despre ele. Deci dacă scopul ar fi fost să-i facă pe oameni să se gândească mai mult la securitatea la Olimpiadă ori să le atragă atenția asupra unui nou stil de maiou, acțiunea ar fi reușit.

Dar nu avea nimic de-a face cu cazinourile. Nici pe departe.

Deci lumea a vorbit despre această poveste remarcabilă, dar a lăsat cazinoul deoparte, pentru că era irelevant. Poate spuneau că Bensimhon era sponsorizat de cineva, dar tot nu pomeneau de cazinou, fie pentru că era atât de irelevant încât uitaseră, fie pentru că nu aducea nimic în plus poveștii. E ca și cum ai construi un măreț cal troian, dar ai uita să pui ceva în el.

Când încearcă să producă rumoare, mulți uită un detaliu important. Se concentrează atât de mult să-i facă pe oameni să vorbească, încât ignoră ceea ce contează cu adevărat: *despre ce vorbesc oamenii.*

Asta e problema cu crearea de conținut care nu are legătură cu produsul sau ideea pe care ar trebui să o promoveze. Este o mare diferență între a vorbi despre conținut și a vorbi despre compania, organizația sau persoana care a creat respectivul conținut.

Celebrul videoclip al companiei Evian cu „Bebelușii pe role" avea aceeași problemă. Clipul arată ceva ce pare a fi un grup de bebeluși în scutece care fac giumbușlucuri pe patine cu rotile. Sar unul peste altul, saltă peste garduri și se mișcă sincron, totul pe ritmul cântecului „Rapper's Delight". Corpurile bebelușilor sunt în mod clar animate, dar fețele par reale și, de aceea, filmulețul este excelent. Clipul a avut parte de peste 50 de milioane de vizualizări și *Cartea recordurilor* l-a declarat reclama cea mai urmărită din toate timpurile.[10]

Dar în vreme ce ați putea crede că toată această atenție a fost benefică pentru brand, nu s-a întâmplat așa. Chiar în acel an Evian a pierdut din cota de piață și vânzările au scăzut cu aproape 25%.[11]

Problema? Bebelușii pe role sunt drăguți, dar nu au nicio legătură cu Evian. Așa că oamenii și-au trimis videoclipul, dar asta nu i-a folosit brandului.

Cheia, așadar, nu e doar să faci ceva viral, ci să-l faci și profitabil pentru compania și organizația care-l sponsorizează. Nu doar distribuire virală, ci *viralitate profitabilă.*

Gândiți-vă la acel cheesesteak de 100 de dolari de la Barclay Prime despre care am vorbit la începutul cărții. Legătura dintre un sandvici scump, de calitate superioară, și un restaurant scump, de lux, e mult mai evidentă decât cea între bebelușii care dansează și apa îmbuteliată. Și produsul nu era doar o acrobație publicitară, chiar era o opțiune din meniul de la Barclay. În al doilea rând, se referea direct la atributele pe care restaurantul dorea ca toți clienții să le asocieze cu mâncarea de aici: de calitate superioară dar nu stătută, luxuriantă, dar creativă.

Distribuirea virală este cu atât mai profitabilă cu cât marca sau produsul sunt mai *integrate* în poveste. Când sunt atât de întrețesute în poveste, încât oamenii nu pot spune povestea fără să pomenească de ele.

Unul dintre exemplele mele preferate de distribuire virală profitabilă vine de la compania egipteană de lactate Panda, care produce o gamă largă de brânzeturi.

Reclamele încep întotdeauna inofensiv: muncitori care vorbesc despre ce mănâncă la prânz sau o asistentă medicală care verifică starea unui pacient. Într-o reclamă, un tată face cumpărături cu fiul lui.

— Tată, de ce nu luăm niște brânză Panda? întreabă fiul când trec prin dreptul raftului de brânzeturi.

— Ajunge! răspunde tatăl. Avem deja destule în cărucior.

Atunci apare ursul panda. Sau mai degrabă un om în costum de panda. Nu se poate descrie cât de grotesc e momentul. Da, deodată, un panda uriaș apare în mijlocul unui magazin alimentar. Sau, în altă reclamă, într-un birou. Sau, în alta, într-o clinică medicală.

În videoclipul de la raionul de alimente de la supermarket, tatăl și fiul se holbează la panda, nevenindu-le să creadă. Pe fundalul unei melodii a lui Buddy Holly, băiatul și tatăl lui se uită la brânza Panda din raft, apoi iar la panda. Și iarăși și iarăși, de la una la alta. Tatăl înghite în sec.

Și apoi urmează pandalia (scuzați jocul de cuvinte).

Ursul panda se apropie încet de cărucul de cumpărături, își pune calm mâinile de o parte și de alta a lui și îl răstoarnă.

Alimentele zboară peste tot - paste, conserve și lichide peste tot. Tatăl continuă să se uite lung la ursul panda, care stă de partea cealaltă a căruțului. Urmează o pauză lungă. Apoi, ca tacâmul să fie complet, ursul panda lovește cu piciorul mâncarea răsturnată. „Niciodată să nu spui nu unui Panda", se aude o voce în timp ce o mână de urs panda ține produsul pe ecran.[12]

Reclama și altele asemănătoare sunt excelent ritmate și deosebit de amuzante. Le-am arătat cui am apucat, de la studenți de colegiu până la directori financiari și toți au râs până i-a durut burta.

Dar observați că ceea ce face ca aceste videoclipuri să fie excelente nu este doar faptul că sunt amuzante. Reclama ar fi fost la fel de amuzantă și dacă tipul ar fi fost îmbrăcat în găină sau dacă sloganul ar fi fost „Nu spune niciodată nu mașinilor second hand ale lui Jim". Cineva în costum de animal care lovește cumpărăturile cu piciorul e amuzant indiferent de animal sau de produs.

S-au bucurat de succes - și sunt exemple minunate de distribuire virală profitabilă - pentru că brandul este parte integrantă a poveștilor. E firesc să aduci vorba despre panda în conversație. Ba ar fi chiar greu să nu-l pomenești și povestea să aibă în continuare sens (iar oamenii să mai și înțeleagă de ce este amuzantă). Deci partea cea mai interesantă a poveștii și numele mărcii sunt perfect legate între ele. Asta nu crește doar șansa ca aceia care spun povestea să vorbească despre brandul Panda, ci și să-și amintească ce produs promovează reclama după câteva zile sau chiar săptămâni. Panda vine la pachet cu povestea. E o parte esențială a povestirii.

Același lucru poate fi spus despre campania „Will it Blend?" a celor de la Blendtec. Nu poți povesti videoclipurile în care blenderul face fărâme un iPhone fără să vorbești despre blender. Și fără să recunoști faptul că blenderul Blendtec din filme trebuie să fie foarte puternic - atât de puternic încât să poată mărunți aproape orice. Și exact asta vrea să comunice Blendtec.[13]

În încercarea de a crea conținut contagios, distribuirea virală profitabilă e esențială. Înseamnă să faci din idee sau din profitul dorit un moment-cheie ale povestirii. E ca intriga dintr-o povestire polițistă bună. Unele detalii sunt esențiale pentru povestire, altele marginale. Unde erau suspecții în momentul crimei? Esențial. Ce mânca la cină detectivul în timp ce analiza detaliile cazului? Nu atât de important.

Aceeași distincție poate fi aplicată și conținutului despre care am vorbit. Să luăm, de pildă, acțiunea de la Olimpiadă a lui Ron Bensimhon. Săritura în piscină? Esențială. GoldenPalace.com? Mai degrabă irelevant.

Importanța acestui tip de detalii devine și mai clară când povestea e repovestită. Gândiți-vă la povestea calului troian.

A supraviețuit mii de ani. Povestea este păstrată în scris, dar cele mai multe detalii pe care le cunosc oamenii sunt auzite de la altcineva. Dar ce detalii rețin și repovestesc oamenii? Nu sunt întâmplătoare. Detaliile esențiale rămân, cele irelevante se pierd.

Psihologii Gordon Allport și Joseph Postman au analizat o problemă similară acum 50 de ani. Îi interesa foarte mult ce se întâmplă cu zvonurile când se răspândesc de la om la om. Poveștile au rămas la fel ca atunci când au fost transmise sau au suferit schimbări? Și dacă s-au schimbat, zvonurile au evoluat după scheme previzibile?

Pentru a răspunde la această întrebare, au pus câțiva oameni să joace ceea ce noi am numi telefonul fără fir.

Mai întâi, cuiva i-a fost arătată o imagine detaliată a unei situații - într-un caz, un grup de oameni într-un vagon de metrou. Vagonul este un Eigth Avenue Express și trece pe lângă Dyckman Street. În vagon sunt mai multe reclame, și cinci oameni stau așezați, printre care un rabin și o mamă cu un copil în brațe. Dar în centrul imaginii sunt doi bărbați care se ceartă. Se ridică în picioare și unul arată spre celălalt și are în mână un cuțit.

Apoi începe telefonul fără fir. Primei persoane (transmițătorul) i se cere să-i descrie altcuiva imaginea (receptorul) pe care acela nu o vede. Transmițătorul descrie diferitele detalii după cum crede de cuviință. Apoi transmițătorul iese din încăpere și în locul lui intră o nouă persoană. Această nouă persoană devine receptorul, iar receptorul inițial devine transmițător și îi împărtășește noului receptor, care nu a văzut nici el imaginea, ce se întâmplă în imagine. Apoi receptorul inițial iese din încăpere, o nouă persoană intră și jocul se repetă până la a cincea, a șasea și eventual a șaptea persoană. Allport și Postman au analizat apoi ce detalii din poveste s-au păstrat de-a lungul lanțului de transmisie.

Au observat ca informația împărtășită a scăzut dramatic de fiecare dată când zvonul a fost comunicat. În jur de 70% din detaliile poveștii s-au pierdut în primele cinci până la șase transmisii.

Dar poveștile nu s-au scurtat: s-au concentrat din ce în ce mai tare în jurul elementului principal sau al detaliilor-cheie. De-a lungul a zeci de lanțuri de transmisii existau scheme comune. Anumite detalii erau omise în mod constant, altele erau reținute în mod constant. În povestea despre vagonul de metrou, prima persoană care a spus povestea a menționat toate detaliile. Vorbea despre faptul că metroul părea a fi un Eigth Avenue Express care trecea pe lângă Dyckman Street și despre faptul că erau mai mulți oameni în el, dintre care doi se certau.

Dar pe măsură ce povestea a fost spusă mai departe din gură în gură, multe dintre detaliile lipsite de importanță au dispărut. Oamenii nu mai spuneau ce fel de metrou era sau încotro mergea, ci se concentrau pe ceartă. Pe faptul că o persoană arăta spre cealaltă cu degetul și avea un cuțit în mână. Ca în povestea polițistă, oamenii pomeneau detaliile esențiale și le lăsau deoparte pe cele marginale.[14]

Dacă vreți să creați conținut contagios, încercați să construiți propriul vostru cal troian. Dar fiți siguri că aveți în vedere distribuirea virală profitabilă. Asigurați-vă că informațiile pe care vreți ca oamenii să le țină minte și să le transmită sunt esențiale pentru povestire. Sigur, puteți spune o poveste amuzantă, surprinzătoare sau plăcută. Dar dacă oamenii nu fac legătura între voi și conținut, n-o să vă fie de mare ajutor. Nici dacă povestea ajunge virală.

Construiți, așadar, un cal troian plin de monedă socială, declanșator, încărcat de emoție, vizibil public și cu valoare practică, dar nu uitați să vă ascundeți mesajul în el. Fiți siguri că informația pe care vreți să o transmiteți este atât de bine integrată în intrigă încât oamenii nu pot spune povestea fără ea.

Epilog

Întrebați trei persoane unde și-au făcut ultima oară manichiura și sunt șanse bune ca măcar una dintre ele să aibă o manichiuristă vietnameză. Dar s-ar putea să te surprindă cum s-a ajuns aici. A început cu 20 de femei și un set de unghii corai lungi.

În țara ei, fusese profesoară de liceu, dar în 1975, când a ajuns în Hope Village, Thuan Le nu avea decât hainele de pe ea.[1] Orașul de corturi de lângă Sacramento era un spațiu pentru refugiații vietnamezi care fugiseră în America după căderea Saigonului. Plină de noi imigranți, tabăra mustea în același timp de speranță și disperare. Oamenii veniseră în America visând la o viață mai bună pentru ei și familiile lor, dar cu puține cunoștințe de engleză, deci cu posibilități limitate.

Actrița Tippi Hedren, care jucase în *Păsările* lui Hitchcock, a fost atrasă de suferința refugiaților și vizita tabăra o dată la câteva zile. Hedren voia să fie de ajutor, deci a devenit îndrumătoarea unora dintre femei. Foste patroane, profesoare și oficialități guvernamentale, aceste femei întreprinzătoare căutau asiduu de muncă. Hedren a fost fermecată de povestirile lor din Vietnam. Ele, în schimb, au remarcat la ea un lucru aparte: unghiile foarte frumoase.

Femeile admirau unghiile lucioase roz-pal ale lui Hedren, așa că ea și-a adus manichiurista o dată pe săptămână ca să le dea lecții. Cum să taie pielițele, să pilească unghiile și să vindece bătăturile. Femeile învățau repede și exersau pe Hedren, pe ele și pe cine mai reușeau să pună mâna.

După puțin timp a fost pus la cale un plan. Hedren a obținut cursuri gratuite pentru femei la o școală de cosmetică din apropiere. Au învățat cum să pilească, să vopsească și să îndrepte. Apoi Hedren a întrebat în stânga și în dreapta și le-a ajutat pe Le și pe celelalte să își găsească de lucru în Santa Monica și în orașele dimprejur.

La început nu a fost ușor. Manichiura nu făcea încă furori și concurența era mare. Dar Le și celelalte femei și-au trecut examenele și s-au apucat de afaceri. Au muncit din greu, au trudit ore în șir și și-au luat slujbe pe care nimeni altcineva nu le dorea. Femeile au fost harnice și s-au ținut de treabă. Au făcut bani și au ajuns sus.

Văzând succesul lui Le, câteva dintre prietenele ei au hotărât să intre în afacere. Au deschis unul dintre primele saloane cosmetice deținute de americance vietnameze și le-au încurajat pe altele să facă același lucru.

Poveștile de succes au ajuns repede cunoscute. Miile de vietnameze care veneau în Statele Unite în căutare de noi posibilități au aflat ce făceau celelalte și au ascultat. Saloanele vietnameze de manichiură au început să apară peste tot pe lângă Sacramento. Apoi în restul Californiei. Apoi în toată țara. Aceste 20 de femei au dat semnalul tendinței, care ulterior s-a răspândit singură.

Astăzi, 80% dintre manichiuristele din California sunt americance vietnameze. În toată țara numărul e de peste 40%.

Saloanele vietnameze de manichiură au devenit contagioase.

Povestea lui Thuan, Tippi și a saloanelor vietnameze de manichiură este impresionantă. Dar și mai surprinzător e faptul că nu este unică.

Alte grupuri de imigranți au ales nișe similare. Estimările sugerează că americanii cambodgieni dețin aproximativ 80% din gogoșeriile din Los Angeles[2] și coreenii 65% din curățătoriile chimice din New York.[3] În anii 1850, 60% din magazinele de băuturi alcoolice din Boston erau conduse de irlandezi.[4] La începutul anilor 1900, evreii produceau 85% din hainele bărbătești.[5] Și lista continuă.

Când te gândești la ele, aceste povești sunt cât se poate de firești. Oamenii se mută într-o țară nouă și caută de lucru. Dar chiar dacă imigranții aveau inițial diferite aptitudini, opțiunile în noua țară sunt adesea limitate. Există bariera lingvistică, e greu să echivalezi atestatele și calificările și nu au atâtea contacte câte aveau acasă. Deci imigranții caută ajutor la rude și prieteni.

Ca și în cazul celorlalte produse și idei despre care am vorbit de-a lungul cărții, intervin influența socială și discuțiile de la om la om. Subiectul locurilor de muncă este frecvent între imigranții care își caută slujbe (Declanșator). Așa că se uită să vadă ce slujbe și-au luat alți imigranți recenți (Vizibilitate publică) și vorbesc cu ei despre cele mai bune oportunități. Acești imigranți mai așezați vor să facă o bună impresie (Monedă socială) și să-i ajute pe alții (Valoare practică), așa că spun istorisiri (Povești) pasionante (Emoții) despre alții care au avut succes.

Peste puțin timp, acești imigranți își urmează cunoscuții și adoptă aceleași ocupații.

Povestea manichiuristelor vietnameze și, pe un plan mai general, modul în care își aleg ocupația imigranții scot în evidență câteva aspecte pe care le-am discutat de-a lungul cărții.

În primul rând, orice produs, idee sau comportament pot fi contagioase. Am vorbit despre blendere („Will It Blend"), baruri (Please Don't Tell) și cereale pentru micul dejun (Cheerios). Produse „natural" incitante, precum reducerile la cumpărături (Rue La La) și restaurantele de lux (celebrul cheesesteak de 100 de dolari de la Barclay Prime) și bunuri tradițional mai puțin zgomotoase precum porumbul („Clear Ears Every Time" al lui Ken Craig) și căutări online („Parisian Love" de la Google). Despre produse (căștile albe de iPod) și servicii (Hotmail), dar și despre activități nonprofit (Movember și brățările Livestrong), comportamente sănătoase („Bărbatul care bea grăsime") și industrii întregi (saloanele vietnameze de manichiură). Chiar și despre săpun („Evolution" de la Dove). Influența socială ajută tot felul de produse și idei să captiveze.

În al doilea rând, am văzut că, departe de a fi stârnite de niște oameni care se bucură de o influență „specială", epidemiile sociale sunt mai degrabă determinate de produsele și ideile ca atare.

Desigur, orice poveste bună are un erou. Tippi Hedren le-a ajutat pe femeile vietnameze să învețe cum să facă manichiura și George Wright a avut ideea creativă de la care a pornit „Will it Blend?". Însă chiar dacă acești indivizi au aprins prima scânteie, ei sunt doar o mică parte din poveste. Când spune că o mână de oameni cool sau cu multe relații (așa-numiții agenți de influență) nu sunt atât de importanți pentru epidemiile sociale pe cât am putea crede, sociologul Duncan Watts face o comparație reușită cu incendiile forestiere. Unele incendii sunt mai mari decât altele, dar nimeni nu ar putea să susțină că dimensiunea unui incendiu depinde de natura excepțională a scânteii inițiale. Marile incendii forestiere nu sunt pricinuite de scântei mari. Mulți copaci individuali trebuie să ia foc și apoi să răspândească flăcările.[6]

Produsele și ideile contagioase sunt ca un incendiu forestier. Nu pot apărea dacă nu există sute sau chiar mii de oameni obișnuiți care transmit produsul sau mesajul.

Așadar, de ce *au transmis* mii de oameni aceste produse și idei?

Și aici ajungem la al treilea aspect: anumite caracteristici cresc probabilitatea ca anumite produse și idei să fie discutate și împărtășite. Poate vă gândeați că este aleatoriu ce lucruri ajung să prindă la public, că anumite produse și idei sunt norocoase. Dar nu e vorba numai de noroc. Și nu este un mister. Aceleași principii esențiale determină toate epidemiile sociale. Că este vorba despre economisirea hârtiei, vizionarea unui documentar, încercarea unui serviciu sau votul pentru un candidat, există o rețetă a succesului. Aceleași șase principii sau „PAȘI" fac un lucru să aibă succes.

Moneda socială	Împărtășim celorlalți lucrurile care ne pun într-o lumină favorabilă
Declanșatori	La ce te gândești întâi, te și grăbești să spui
Emoție	Când ne pasă de ceva, împărtășim și altora
Vizibilitate publică	Ce-i făcut să se zărească are șanse și să crească
Valoare practică	Știri răspândite spre a fi folosite
Povești	Informația circulă deghizată în flecăreală frivolă

Deci dacă încercăm să facem un produs sau o idee contagioasă, trebuie să ne gândim la cum să includem acești „PAȘI" esențiali.

Unele lucruri pot apărea în conceptul produsului sau în ideea însăși. Acel cheesesteak de 100 de dolari a fost conceput ca să aibă valoare socială. Cântecul Rebbecăi Black a fost adesea un declanșator datorită titlului. Prestația lui Susan Boyle evoca multe emoții. Movember a strâns milioane pentru bărbații cu cancer luând un comportament cândva privat și folosind mustăți pentru a-l face public. Videoclipul lui Ken Craig oferă două minute de valoare practică pură.

Dar acești „PAȘI" pot fi introduși și în mesajul legat de un produs sau de o idee. Blenderele Blendtec au fost totdeauna puternice, dar arătând această putere într-un mod remarcabil, videoclipurile „Will it Blend?" au generat monedă socială și i-au stârnit pe oameni. Kit Kat nu și-a schimbat produsul, dar făcând legătura între el și o băutură populară (cafeaua), compania a sporit numărul de declanșatori care-i fac pe oameni să se gândească la batonul de ciocolată și să vorbească despre el. Oamenii își împărtășesc știrile din *MoneyWhys* de la Vanguard pentru că au valoare practică, dar prin asta vorbesc și despre compania însăși. Oamenii și-au trimis clipul „Evolution" al celor de la Dove pentru că evocă multe emoții, dar, integrându-se în narațiune, Dove profită la rândul său de discuție.

Dacă vreți să aplicați acest cadru, iată o listă de control care vă poate ajuta să vedeți cum se descurcă produsul sau ideea voastră în privința celor șase „PAȘI".

Urmați acești șase „PAȘI" esențiali sau măcar unii dintre ei și puteți valorifica influența socială și comunicarea orală ca să faceți din orice produs sau idee ceva captivant.

O ultimă remarcă. Cel mai bun lucru în privința cadrului „PAȘI" este că oricine poate să-l folosească. Nu-ți trebuie un buget imens pentru publicitate, nici geniu în marketing sau vreo genă creativă. Da, filmele virale și conținuturile contagioase despre care am vorbit au fost create de niște oameni mai aparte, dar nu toți erau celebri și nu toți puteau să strângă 10 000 de abonați pe Twitter. S-au bazat pe unul sau mai mulți dintre cei șase „PAȘI" și asta le-a făcut produsele și ideile mai contagioase.

Moneda socială	Discuția despre produsul sau ideea ta îi ajută pe oameni să facă o impresie bună? Puteți descoperi remarcabilitatea lăuntrică? Puteți modifica în mod avantajos dinamica jocului? Îi faceți pe oameni să se simtă inițiați?
Declanșatori	Aveți în vedere contextul. Ce indicii îi fac pe oameni să se gândească la ideea sau produsul vostru? Cum puteți lărgi habitatul, făcându-l să se strecoare în minte mai des?
Emoție	Concentrați-vă asupra sentimentelor. Discuția despre produsul sau ideea voastră generează emoții? Cum puteți aprinde focul?
Vizibilitate publică	Produsul sau ideea ta își fac reclamă singure? Pot oamenii să vadă când altcineva le folosește? Dacă nu, cum puteți face vizibil public ceea ce este privat? Puteți crea sedimente comportamentale care să dăinuiască și după ce sunt utilizate?

Valoare practică	Discuția despre produsul sau ideea ta îi ajută pe oameni să le fie utili celorlalți? Cum puteți scoate în evidență valoarea incredibilă, ambalând expertiza și cunoștințele voastre în informații utile, pe care să vrea să le disemineze și alții?
Povești	Care este calul vostru troian? Produsul sau ideea ta sunt integrate într-o istorisire mai amplă, pe care oamenii să vrea să o împărtășească? Este povestea ta nu doar virală, ci și profitabilă?

Howard Wein avea nevoie de ceva care să facă un restaurant nou să iasă în evidență, un mod de a atrage atenția, rămânând în același timp fidel brandului Barclay Prime. Exact asta a făcut celebrul cheesesteak de 100 de dolari. Nu a oferit doar o simplă istorisire (Poveste) remarcabilă (Monedă socială) și surprinzătoare (Emoții), ci și exemplificarea tipului de produs de calitate oferit de restaurant (Valoarea practică). Iar faptul că în Philadelphia cheesesteak era atât de răspândit reprezenta pentru oameni un memento gata făcut pentru a transmite mai departe povestea (Declanșator). Sandviciul de 100 de dolari i-a făcut pe oameni să vorbească despre el și a ajutat Barclay Prime să aibă un succes răsunător.

George Wright aproape că nu avea buget de marketing. Trebuia să facă într-un fel vâlvă în jurul unui produs despre care, în mod obișnuit, cei mai mulți oameni nu vorbesc: un blender. Gândindu-se ce anume făcea produsul lui deosebit și împachetând ideea într-o poveste mai amplă, a reușit să genereze sute de milioane de vizualizări și să facă vânzările să crească. Videoclipurile din categoria „Will it Blend?" sunt impresionante (Emoții) și remarcabile (Monedă Socială). Dar integrând avantajele produsului (Valoarea practică) într-o povestire mai amplă (Povești), clipurile s-au dovedit un perfect cal troian, care să-i îndemne pe oameni să vorbească despre un banal articol de uz casnic și astfel Blendtec a prins la public.

Oameni obișnuiți cu produse și idei obișnuite. Dar exploatând psihologia comunicării orale, au reușit să-și transforme produsele și ideile în succese.

De-a lungul cărții am vorbit despre metodele cele mai avansate de a face să funcționeze comunicarea orală și influența socială. Dacă urmați acești șase „PAȘI" esențiali, puteți face ca orice produs și orice idee să devină contagioase.

Mulțumiri

De fiecare dată când povesteam că scriu o carte, eram întrebat dacă mă ajută cineva. Deși nu aveam un coautor, era o întrebare grea, pentru că această carte nu ar fi fost încheiată niciodată fără ajutorul a nenumărați oameni.

În primul rând, vreau să le mulțumesc diferiților colaboratori pe care i-am avut de-a lungul anilor. Oameni ca Ezgi Akpinar, Eric Bradlow, Dave Balter și echipa de la BzzAgent, Gráinne Fitzsimons, Raghu Iyengar, Ed Keller și oamenii de la Grupul Keller Fay, Blake McShane, Katz Milkman, Eric Schwartz și Morgan Ward, fără de care studiile pe care le-am discutat în carte nu ar fi fost posibile. Studenți inteligenți ca Rebecca Greenblatt, Diana Jiang, Lauren McDevitt, Geneva Long, Keri Taub și Jennifer Wu m-au ajutat susținând aceste proiecte. Malcolm Gladwell a scris cartea extraordinară care m-a pus pe această cale. Anna Mastri m-a făcut să fiu un scriitor mai bun, iar cărțile scrise de Seth Godin, Stanley Lieberson, Everett Rogers, Emanuel Rosen, Thomas Schelling și Jonathan Weiner m-au inspirat să urmez această direcție de cercetare. Le datorez, de asemenea, recunoștință și unor oameni ca Glenn Moglen, care m-a familiarizat cu cercetarea științifică; Noah Mark, care m-a familiarizat cu sociologia; și Lee Ross și Itamar Simonson, care mi-au spus să caut mereu idei mari. Le mulțumesc tuturor colegilor mei de la Wharton și Stanford și tuturor profesorilor și personalului de la Liceul Montgomery Blair și Școala Medie Park care ne-au predat mie și altor mii de copii norocoși minunile matematicii și ale științelor.

În al doilea rând, vreau să le mulțumesc oamenilor care au făcut posibilă existența cărții în sine. Dan Ariely, Dan Gilbert și Sarah Lehrer m-au ajutat să înțeleg ce înseamnă cu adevărat să scrii o carte. Alice LaPlante a cizelat scriitura. Jim Levine și toți colegii lui de la Agenția Literară Levine Greenberg au fost lumini călăuzitoare de-a lungul procesului. Jonathan Karp, Bob Bender, Tracey Guest, Richard Rhorer, Michael Accordino și restul echipei de la Simon & Schuster m-au ajutat să transform aceste idei într-o carte adevărată. Anthony Cafaro, Colleen Chorak, Ken Craig, Ben Fischman, Denise Grady, Koreen Johannessen, Scott MacEachern, Jim Meehan, Tim Piper, Ken Segall, Brian Shebairo, Howard Wein și George Wright și-au făcut timp să-mi împărtășească poveștile lor. Mai mulți masteranzi de la Wharton Executive au fost suficient de drăguți să-mi spună părerea lor despre manuscris. Echipa de fotbal de la UPenn mi-a oferit pauze binevenite de scris. Maria Ana a revizuit totul cu un ochi de vultur. Fratele meu, Fred, Danny și toată familia Bruno nu mi-au spus doar părerile lor despre manuscris, ci mi-au și amintit de ce fac toate acestea.

Mai sunt câțiva oameni care merită o mențiune specială. Întâi, Chip, care nu numai că mi-a fost consilier, mentor și prieten, ci m-a și învățat aproape tot ce știu despre scris și cercetare: nu am cuvinte să-ți mulțumesc îndeajuns. Apoi Jordan pentru că a stat lângă mine de-a lungul procesului și a fost și editor grijuliu, și susținător neobosit, în funcție de circumstanțe. În al treilea rând, părinților mei, Diane Arkin și Jeffrey Berger, nu numai pentru că au citit și sprijinit acest proiect, ci pentru că au pus bazele ca toate acestea să fie posibile. Și, în cele din urmă, bunicii mele. Pentru că a dat semnalul de start al acestei călătorii și m-a sprijinit de-a lungul drumului.

Note

Introducere: De ce unele lucruri sunt captivante

1. www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec1F07/restaurantsfail.pdf.
2. Extras de pe Barclay Prime's Yelp page, http://www.yelp.com/biz/barclay-prime-philadelphia.
3. Shane, Scott, „Startup Failure Rates -The REAL numbers", *Small Business Trends*, 28 aprilie 2008, http://smallbiztrends.com/2008/04/startup-failure-rates.html.
4. Vezi Mehl, Matthais R., Simine Vazire, Nairan Ramirez-Esparza, Richard B. Slatcher și James W. Pennebaker, „Are Women Really More Talkative Than Men?", *Science* 317, 2007, p. 82.
5. Keller, Ed și Barak Libai, „A Holistic Approach to the Measurement of WOM", prezentare la ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference, Stockholm, 4-6 mai 2009.
6. Trusov, Michael, Randolph E. Bucklin și Koen Pauwels, „Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site", *Journal of Marketing* 73, septembrie 2009, pp. 90-102.
7. Bughin, Jacques, Jonathan Doogan și Ole Jørgen Vetvik, „A New Way to Measure Word-of-Mouth Marketing", *McKinsey Quarterly*, 2010.
8. Goel, Watts și Goldstein, „The Structure of Online Diffusion Networks", *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce*, 2012 (EC '12).
9. Godes, David și Dina Mayzlin, „Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Study", *Marketing Science* 28, nr. 4, 2009, pp. 721-739.

10. Chevalier, Judith și Dina Mayzlin, „The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research* 43, nr. 3, 2006, pp. 345-354.
11. Iyengar, Raghuram, Christophe Van den Bulte și Thomas W. Valente, „Opinion Leadership and Social Contagion in New Product Diffusion", *Marketing Science* 30, nr. 2, 2011, pp. 195-212.
12. Christakis, Nicholas A. și James Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York, Little, Brown and Company, 2009.
13. Stephen, Andrew și Jeff Galak, „The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace", *Journal of Marketing Research* (în curs de apariție); Trusov, Bucklin, și Pauwels, „Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing".
14. Schmitt, Philipp, Bernd Skiera și Christophe Van den Bulte, „Referral Programs and Customer Value", *Journal of Marketing* 75, ianuarie 2011, pp. 46-59. Vezi și http://techcrunch.com/2011/11/27/social-proof-why-people-like-to-follow-the-crowd.
15. Eridon, Corey, „25 Billion Pieces of Content Get Shared on Facebook Monthly", *Hubspot Blog*, 2 decembrie 2011, gttp://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/29407/25-Billion-Pieces-of-Content-Get-Shared-on-Facebook-Monthly-INFOGRAPHIC.aspx.
16. Această carte oferă o perspectivă realmente frumoasă în ceea ce privește importanța comunicării orale față-în-față: Keller, Ed și Brad Fay, *The Face-to-Face Book: Why Real Relationships Rule in a Digital Marketplace*, New York, Free Press, 2012.
17. Vezi http://news.cnet.com/8301-1023_3-10421016-93.html.
18. Arthur, Charles, „Average Twitter User has 126 Followers, and Only 20% of Users Go via Website", *The Guardian*, 29 martie 2009, http://www.guardian.co.uk/technology/blog/2009/jun/29/twitter-users-average-api-traffic.

19. Când vă gândiți dacă vorba răspândită online sau offline este cea mai eficientă, gândiți-vă și unde are loc acțiunea dorită. Dacă încercați să-i faceți pe oameni să verifice un website, comunicarea directă online este excelentă, pentru că acțiunea dorită este la depărtare de un clic. Același lucru este valabil pentru produsele sau comportamentele offline. Comunicarea online despre sosul pentru paste este minunată, dar oamenii trebuie să-și amintească să-l cumpere când ajung efectiv la magazin, așa că o comunicare offline poate fi o soluție și mai bună. Gândiți-vă, de asemenea, dacă și unde se documentează lumea înainte să cumpere ceva. În vreme ce majoritatea oamenilor cumpără o mașină offline, ei se documentează amplu online și iau o decizie înainte chiar să fi trecut pragul reprezentanței auto. În aceste situații, vorba răspândită online ar putea să le schimbe decizia.
20. Vezi http://articles.businessinsider.com/2009-05-0/tech/30027787_1_tubemogul-videos-viral-hits.
21. Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, New York, Little, Brown, 2000.
22. Keller, Ed și Jon Berry, *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy*, New York, Free Press, 2003.
23. Deocamdată, există puține dovezi empirice potrivit cărora oamenii care au mai multe legături sociale sau care sunt mai convingători ar avea un impact mai mare asupra lucrurilor cu priză la public. Vezi Bakshy, Eytan, Jake Hofman, Winter A. Mason și Duncan J. Watts, „Everyone's an Influencer: Quantifying Influence on Twitter", *Proceedings of the Fourth International Conference on Web Search and Data Mining*, Hong Kong, 2011; vezi și Watts, Duncan J. și Peter S. Dodds, „Networks, Influence, and Public Opinion Formation", *Journal of Consumer Research* 34, nr. 4, 2007, pp. 441-458. Gândiți-vă la ultima poveste pe care v-a relatat-o cineva și pe care ați transmis-o mai departe. Ați

împărtășit-o fiindcă persoana de la care ați aflat-o este o figură populară? Sau fiindcă povestea în sine era atât de amuzantă sau de surprinzătoare? Gândiți-vă la ultimul articol de știri pe care vi l-a trimis cineva și pe care, la rândul vostru, l-ați trimis mai departe altcuiva. L-ați transmis pentru că persoana de la care l-ați primit este foarte convingătoare? Sau pentru că știați pe cineva interesat de informațiile din cuprinsul articolului? În aceste cazuri și în majoritatea situațiilor, forța mortice care generează comunicarea orală este mesajul, nu mesagerul.

24. Sauer, Patrick J., „Confessions of a Viral Video Superstar", revista *Inc.*, 19 iunie 2008. Vezi pe http://jonahberger.com să-l vedeți pe Tom făcând fărâme un iPhone.
25. Vezi http://donteattheshrimp.com/2007/07/03/will-it-blend-gets-blendtec-in-the-wsj/ and http://magazine.byu.edu/?act=view&a=2391 pentru niște discuții pertinente despre anii de început ai Blendtec.

1. Moneda socială

1. Interviuri cu Brian Shebairo, 16 mai 2012, și Jim Meehan, 13 mai 2012.
2. Dunbar, Robert I.M., Anna Marriott și N.D. C. Duncan, „Human Conversational Behavior", *Human Nature* 8, nr. 3, 1997, pp. 231-244.
3. Naaman, Mor, Jeffrey Boase și Chih-Hui Lai, „Is It Really About Me? Message Content in Social Awareness Streams", *Proceedings of the ACM Conference*, 2010, pp. 189-192.
4. Tamir, Diana I. și Jason P. Mitchell, „Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, nr. 21, 2012, pp. 8038-8043.
5. Berger, Jonah și Chip Heath, „Who Drives Divergence? Identity Signaling, Outgroup Dissimilarity, and the Abandonment of Cultural Tastes", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, nr. 3, 2008, pp. 593-605; Berger, Jonah și Chip Heath, „Where Consumers Diverge from Others: Identity Signaling and Product Domains", *Journal of Consumer Research* 34, nr. 2, 2007, pp. 121-134.
6. Wojnicki, Andrea C. și Dave Godes, „Word-of-Mouth as Self-Enhancement", University of Toronto, 2010; De Angelis, Matteo, Andrea Bonezzi, Alessandro Peluso, Derek Rucker și Michele Costabile, „On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission", *Journal of Marketing Research*, 2012.
7. Pentru o discuție despre istoria faptelor prezentate de Snapple, vezi http://mittelmitte.blogspot.com/2006/09/snapple-real-facts-are-100-true.html and http://mysnaplerealfacts.blogspot.com/.
8. Berger, Jonah și Raghuram Iyengar, „How Interest Shapes Word-of-Mouth over Different Channels", Wharton draft, 2013.
9. Bakshy, Eytan, Jake M. Hofman, Winter A. Mason și Duncan J. Watts, „Everyone's an Influencer: Quantifying Influence on Twitter", *WSDM*, 2011, pp. 65-74; Berger, Jonah și Katherine Milkman, „What Makes Online Content Viral", *Journal of Marketing Research* 49, nr. 2, 2012, pp. 192-205.
10. Burrus, Jeremy, Justin Kruger și Amber Jurgens, „The Truth Never Stands in the Way of a Good Story: The Distortion of Stories in the Service of Entertainment", University of Illinois draft, 2006.
11. Heath, Chip și Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House, New York, 2011.
12. Ibid. Vezi și Chen, Zoey și Jonah Berger, „When, Why, and How Controversy Causes Conversation", Wharton draft, 2012.
13. Detalii despre *The Blair Witch Project* se pot găsi pe http://en.wikipedia.org/wiki/The_Blair_Witch_Project.

14. Informații despre Renova, compania portugheză care produce hârtie igienică colorată, se pot găsi pe http://www.renovaonline.net/_global/.
15. Date despre programele *frequent-flier* sunt extrase de pe http://www.frequentflyerservices.com/press_room/facts_and_stats/frequent_flyer_facts.php și http://www.prweb.com/releases/2011/11/prweb8925371.htm.
16. Informații despre modul în care scopurile pot să acționeze ca puncte de referință și cum indicatorii discreți de progres pot să afecteze motivația se pot găsi în: Heath, Chip, Richard P. Larrick și George Wu, „Goals as Reference Points", *Cognitive Psychology* 38, 1999, pp. 79-109; Amir, On și Dan Ariely, „Resting on Laurels: The Effects of Discrete Progress Markers as Sub-goals on Task Performance and Preferences", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 34, nr. 5, 2008, pp. 1158-1171; Kivetz, Ran, Oleg Urminsky și Yuhuang Zheng, „The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention", *Journal of Marketing Research* 43, nr. 1, 2006, pp. 39-56.
17. Kivetz, Ran, Oleg Urminsky și Yuhuang Zheng, „The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention", *Journal of Marketing Research* 43, februarie 2006, pp. 39-58.
18. Solnick, S.J. și D. Hemenway, „Is More Always Better? A Survey on Positional Concerns", *Journal of Economic Behavior and Organization* 37, 1998, pp. 373-383.
19. Informații despre campania „Art of the Trench" lansată de Burberry se pot găsi pe http://blogs.wsj.com/source/2010/01/19/burberry%E2%80%99s-trench-website-too-good -to-be-true/ and http://www.1to1media.com/weblog/2010/01/internet_marketing_from_the_tr.html.
20. Interviu cu Ben Fischman pe 12 iunie 2012. Mulțumiri lui Dave Balter pentru că mi-a relatat această excelentă poveste.
21. Pentru o discuție despre modul în care efortul influențează inferențele asupra valorii, vezi Aronson, Elliot, „The Theory of Cognitive Dissonance: The Evolution and Vicissitudes of an Idea", în *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society,* ed. Craig McGarty și S. Alexander Haslam, Malden, Mass., Blackwell Publishing, 1997, pp. 20-35; Aronson, Elliot și Judson Mills, „The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 66, nr. 6, 1959, pp. 584-588; Sela, Aner și Jonah Berger, „Decision Quicksand: How Trivial Choices Suck Us In", *Journal of Consumer Research,* 2011, p. 39.
22. Există o serie de studii valoroase despre modul în care raritatea afectează valoarea. Vezi Verhallen, Theo, „Scarcity and Consumer Choice Behavior", *Journal of Economic Psychology* 2, 1982, pp. 299-322; Worchel, S., J. Lee și A. Adewole, „Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value", *Journal of Personality and Social Psychology* 32, 1975, pp. 906-914; Fromkin, H.L., J.C. Olson, R.L. Dipboye și D. Barnaby, „A Commodity Theory Analysis of Consumer Preferences for Scarce Products", *Proceedings 79th Annual Convention of the American Psychological Association,* 1971, pp. 653-654.
23. Mulțumiri lui Dave Balter pentru a-mi fi indicat localizarea McRib. Pentru detalii legate de această istorie, vezi http://www.maxim.com/funny/the-cult-of-the-mcrib-0 și http://en.wikipedia.org/wiki/McRib.
24. Pentru primele (și extrem de inteligentele) cercetări legate de motivația intrinsecă și extrinsecă, vezi Lepper, Mark R., David Greene și Richard E. Nisbett, „Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis", *Journal of Social and Personality Psychology* 28, nr. 1, 1973, pp. 129-137. Pentru o abordare mai recentă, vezi Heyman,

James și Dan Ariely, „Effort for Payment: A Tale of Two Markets", *Psychological Science* 15, nr. 11, 2004, pp. 787-793.

2. Declanșatorii

1. Sernovitz, Andy, *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking*, Chicago, Kaplan Publishing, 2006.
2. Descoperirea faptului că se discută mai mult despre cerealele Cheerios decât despre Walt Disney World a rezultat din analiza BzzAgent despre care vorbim în acest capitol: Berger, Jonah and Eric Schwartz, „What Drives Immediate and Ongoing Word-of-Mouth?", *Journal of Marketing*, octombrie 2011, pp. 869-880. Descoperirea provine și din datele Twitter despre frecvența cu care se discută despre aceste două branduri.
3. Carl, Walter, „What's All the Buzz About? Everyday Communication and the Relational Basis of Word-of-Mouth and Buzz Marketing Practices", *Management Communication Quarterly* 19, 2006, pp. 601-634.
4. Keller, Ed și Barak Libai, „A Holistic Approach to the Measurement of WOM", expunere la ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference, Stockholm, 4-6 mai 2009.
5. Operația a inclus informații despre produsul din fiecare campanie și numărul de BzzReports pe care le-a trimis fiecare BzzAgent. Ne-a interesat în mod deosebit faptul că am putut să analizăm rumoarea generată de agent în legătură cu fiecare produs. La urma urmei, anumiți oameni ar putea să transmită mai multe mesaje decât alții: Cathy Vorbăreața discută mai mult decât Quentin Tăcutul. Dar având în vedere cât de mult au vorbit agenții individuali în timpul diferitelor campanii, am putut să identificăm niște modele. Am putut să vedem dacă un agent a vorbit mai mult despre un brand de cafea decât despre un nou tip de cameră digitală. Și am putut începe să înțelegem de ce anumite produse au avut parte de mai multă comunicare orală decât altele. Nu doar dacă oamenii au vorbit despre anumite categorii de produse (cum ar fi mâncarea) mai mult decât despre altele (cum sunt filmele), ci și ceea ce a stârnit realmente discuția din capul locului - psihologia conversației.
6. Accesibilitatea este o temă uriașă în psihologie; pentru unele cercetări clasice în acest domeniu vezi Higgins, E. Tory și G. King, „Accessibility of Social Constructs: Information-processing Consequences of Individual and Contextual Variability", în *Personality, Cognition, and Social Interaction*, ed. N. Cantor și J.F. Kihlstrom, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum, 1981, pp. 60-81; Wyer, Robert S. și T.K. Srull, „Category Accessibility: Some Theoretical and Empirical Issues Concerning the Processing of Social Stimulus Information", în *Social Cognition: The Ontario Symposium*, vol. 1, ed. E.T. Higgins, C.P. Herman și M.P. Zanna, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum, 1981, pp. 161-197.
7. Pentru un prim articol despre accessibilitatea cronică, vezi Bargh, John A., W.J. Lombardi și E. Tory Higgins, „Automaticity of Chronically Accessible Constructs in Person X Situation Effects on Person Perception: It's Just a Matter of Time", *Journal of Personality and Social Psychology* 55, nr. 4, 1988, pp. 599-605.
8. Există o literatură enormă despre stimulii din mediu și răspândirea activării, dar, pentru unii clasici, vezi Anderson, John R., *The Architecture of Cognition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1983; Collins, Allan M. și Elizabeth F. Loftus, „A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing", *Psychological Review* 82, nr. 6, 1975, pp. 407-428; Higgins, Tory E., William S. Rholes și Carl R. Jones, „Category Accessibility and Impression Formation", *Journal of Social Psychology* 13, martie 1977, pp. 141-154. Pentru exemple într-un context de consum, vezi Nedungadi, P., „Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research* 17, nr. 3, 1990, pp. 263-276; Berger, Jonah și

Gráinne M. Fitzsimons, „Dogs on the Street, Pumas on Your Feet: How Cues in the Environment Influence Product Evaluation and Choice", *Journal of Marketing Research* 45, nr. 1, 2008, pp. 1-14.
9. White, Michael, „Toy Rover Sales Soar into Orbit: Mars Landing Puts Gold Shine Back into Space Items", *Arizona Republic*, iulie 1997, 12A, E1.
10. North, Adrian C., David J. Hargreaves și Jennifer McKendrick, „In-Store Music Affects Product Choice", *Nature* 390, noiembrie 1997, p. 132.
11. Berger și Fitzsimons, „Dogs on the Street", pp. 1-14.
12. Riker, William și Peter Ordeshook, „A Theory of the Calculus of Voting", *American Political Science Review* 62, nr. 1, 1968, pp. 25-42.
13. Berger, Jonah, Marc Meredith și S. Christian Wheeler, „Contextual Priming: Where People Vote Affects How They Vote", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, nr. 26, 2008, pp. 8846-8849.
14. Detaliile despre Rebecca Black provin de pe http://en.wikipedia.org/wiki/Rebecca_Black.
15. Rosen, Emanuel, *Anatomy of Buzz*, London, Profile Books, 2003, pentru o frumoasă discuție înrudită despre declanșatori.
16. Berger, Jonah și Eric Schwartz, „What Drives Immediate and Ongoing Word-of-Mouth?", *Journal of Marketing*, octombrie, 2011, pp. 869-880.
17. Berger, Jonah, Alan T. Sorensen și Scott J. Rasmussen, „Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales", *Marketing Science* 29, nr. 5, 2010, pp. 815-827.
18. Detalii despre povestea Kit Kat provin de pe http://en.wikipedia.org/wiki/Kit_Kat. Detaliile despre campania cafelei provin dintr-un interviu cu Colleen Chorak de pe 9 februarie 2012.
19. Detalii despre faptul că piesa „Give me a Break" ar fi o urechelniță din Kellaris, James, „Dissecting Earworms: Further Evidence on the 'Song-Stuck-in-Your Head' Phenomenon", expunere la Society for Consumer Psychology, 2003. Vezi și http://www.webmd.com/mental-health/news/20030227/songs-stick-in-everyones-head.
20. Berger, Jonah și Chip Heath, „Idea Habitats: How the Prevalence of Environmental Cues Influences the Success of Ideas", *Cognitive Science* 29, nr. 2, 2005, pp. 195-221.
21. Berger și Schwartz, „What Drives Immediate and Ongoing Word-of-Mouth?", pp. 869-880.
22. Vezi http://no-smoke.org/images/02_Bob_14x48.jpg.
23. Cialdini, Robert B., Petia Petrova, Linda Demaine, Daniel Barrett, Brad Sagarin, Jon Manner și Kelton Rhoads, „The Poison Parasite Defense: A Strategy for Sapping a Stronger Opponent's Persuasive Strength", University of Arizona working paper, 2005.
24. Cialdini, Robert B., *Influence: Science and Practice*, Needham Heights, Mass., Allyn & Bacon, 2001.
25. Informații despre efectul fan se pot găsi în Anderson, John R., „Retrieval of Propositional Information from Long-term Memory", *Cognitive Psychology* 6, 1974, pp. 451-474; Anderson, John R., *The Architecture of Cognition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1983.
26. Ca să vedeți în acțiune campania Departamentului de Sănătate, vizitați http://jonahberger.com.
27. Berger și Fitzsimons, „Dogs on the Street", pp. 1-14.
28. Mulțumiri lui Scott A. Golder pentru că ne-a oferit aceste date.

3. Emoția

1. Articolul lui Grady despre tuse poate fi găsit în Grady, Denise, „The Mysterious Cough, Caught on Film", *New York Times*, 27 octombrie 2008; http://www.nytimes.com/2008/10/28 / science/28cough.html. Articolul din *New England Journal of Medicine* pe care se bazează textul ei este Tang, Julian W. și

Gary S. Settles, „Coughing and Aerosols", *New England Journal of Medicine* 359, 2008, p. 15.

2. Deloc surprinzător, factori externi cum ar fi unde este expus un articol se corelează cu locul articolului de pe listă. Articolele care au apărut pe prima pagină a ziarului tipărit au fost transmise mai mult decât cele plasate în interiorul ziarului. Articolele prezentate pe prima pagină din ediția online a ziarului *Times* au fost retransmise mai mult decât cele îngropate în mai multe clicuri din website. Articolele scrise de Bono de la U2 sau de fostul senator Bob Dole au fost retransmise mai frecvent decât cele scrise de autori mai puțin celebri. Însă aceste relații nu sunt nici foarte surprinzătoare, nici de prea mare ajutor. Cumpărarea unui spațiu publicitar la Super Bowl sau angajarea lui Bono vor contribui la creșterea șanselor ca un conținut să fie vizionat și distribuit. Majoritatea oamenilor nu dispun, însă, de resursele financiare sau de relațiile personale pentru a face se întâmple aceste lucruri. În schimb, noi ne-am concentrat pe aspectele conținutului însuși care sunt legate de retransmiterea mesajelor.
3. O descriere completă a cercetării noastre privind lista celor mai retransmise articole din *The New York Times*, precum și descoperirile noastre se pot găsi în Berger, Jonah și Katherine Milkman, „What Makes Online Content Viral", *Journal of Marketing Research* 49, nr. 2, 2012, pp. 192-205.
4. Pentru un articol splendid despre venerați, vezi Keltner, D. și J. Haidt, „Approaching Awe, a Moral, Spiritual, and Aesthetic Emotion", *Cognition and Emotion*, 17, 2003, pp. 297-314. Pentrui o abordare empirică mai recentă, vezi Shiota, M.N., D. Keltner și A. Mossman, „The Nature of Awe: Elicitors, Appraisals, and Effects on Self-concept", *Cognition and Emotion* 21, 2007, pp. 944-963.
5. Citatul din Einstein provine din Ulam, S.M., Françoise Ulam și Jan Myielski, *Adventures of a Mathematician*, New York, Charles Scribner's Sons, 1976, p. 289.
6. Berger și Milkman, „What Makes Online Content Viral", pp. 192-205.
7. Interpretarea lui Susan Boyle se poate găsi pe http://jonahberger.com.
8. Pentru o discuție despre modul în care împărtășirea socială a emoțiilor adâncește legăturile sociale, vezi Peters, Kim și Yoshihasa Kashima, „From Social Talk to Social Action: Shaping the Social Triad with Emotion Sharing", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, nr. 5, 2007, pp. 780-797.
9. Pentru o discuție despre comunicarea orală pozitivă și negativă, vezi Godes, Dave, Yubo Chen, Sanjiv Das, Chrysanthos Dellarocas, Bruce Pfeiffer et al., „The Firm's Management of Social Interactions", *Marketing Letters* 16, nos. 3-4, 2005, pp. 415-428.
10. O discuție despre cercetarea lingvistică și evidența cuvintelor se poate găsi în: Pennebaker, James W., Roger J. Booth and Martha E. Francis, „Linguistic Inquiry and Word Count: LIWC2007", accesat pe 14 octombrie 2011; http://www.liwc.net/. Pentru o recenzie privind modul în care LIWC a fost folosit în studiul unei varietăți de procese psihologice, vezi Pennebaker, James W., Matthias R. Mehl și Katie Niederhoffer, „Psychological Aspects of Natural Language Use: Our Words, Our Selves", *Annual Review of Psychology* 54, 2003, pp. 547-577.
11. Cu cât este mai mare procentul de cuvinte emoționale dintr-un fragment de text, cu atât acesta tinde să exprime mai multă emoție. Pennebaker, J.W. și M.E. Francis, „Cognitive, Emotional, and Language Processes in Disclosure", *Cognition and Emotion* 10, 1996, pp. 601-626.
12. Berger și Milkman, „What Makes Online Content Viral", pp. 192-205.
13. Ibid.

14. Un mare volum de cercetări din psihologie au examinat așa-numita teorie bidimensională a afectelor (valență și excitație). Vezi Barrett, Lisa Feldman și James A. Russell, „The Structure of Current Affect: Controversies and Emerging Consensus", *Current Directions in Psychological Science* 8, nr. 1, 1999, pp. 10-14; Christie, I.C. and B.H. Friedman, „Autonomic Specificity of Discrete Emotion and Dimensions of Affective Space: A Multivariate Approach", *International Journal of Psychophysiology* 51, 2004, pp. 143-153; Schlosberg, H., „Three Dimensions of Emotion", *Psychological Review* 61, nr. 2, 1954, pp. 81-88.
15. Pentru o discuție despre neurobiologia excitației, vezi Heilman, K.M., „The Neurobiology of Emotional Experience", *Journal of Neuropsychiatry* 9, 1997, pp. 439-448.
16. Rezultatul că excitația amplifică transmisia socială se poate găsi în Berger, Jonah, „Arousal Increases Social Transmission of Information", *Psychological Science* 22, nr. 7, 2011, pp. 891-893.
17. Un rezumat al odiseei lui Dave Carroll cu United Airlines se poate găsi în cartea lui: Carroll, Dave, *United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media*, Carlsbad, CA, Hay House, 2012. Ca să ascultați cântecul, accesați pe http://jonahberger.com.
18. Un clip cu „Parisian Love" poate fi vizionat pe http://jonahberger.com. Povestea ce stă la baza clipului „Parisian Love" provine dintr-un interviu cu Anthony Cafaro, 20 iunie 2012.
19. Citatul extras din Iezzi, Teressa, „Meet the Google Five", 2010, http://creativity-online.com/news/the-google-creative-lab/146084.
20. Berger și Milkman, „What Makes Online Content Viral", pp. 192-205.
21. Statistica privind obezitatea provine din Whitlock, Gary, Sarah Lewington, Paul Sherliker și Richard Peto, „Body-mass Index and Mortality", *The Lancet* 374, nr. 9684, 2009, p. 114.
22. Pentru o discuție despre modul în care dezgustul afectează transmisia socială, vezi Heath, Chip, Chris Bell și Emily Sternberg, „Emotional Selection in Memes: The Case of Urban Legends", *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, nr. 6, 2001, pp. 1028-1041.
23. Pentru mai multe informații despre *babywearing* și atașament, vezi www.attachmentparenting.org.
24. Ca să vedeți un clip care face reclamă pentru Motrin, vezi http://jonahberger.com.
25. Learmonth, Michael, „How Twittering Critics Brought Down Motrin Mom Campaign: Bloggers Ignite Brush Fire over Weekend, Forcing J&J to Pull Ads, Issue Apology", *AdAge.com*, 17 noiembrie 2008, extras de pe http://adage .com/article/digital/twittering-critics-brought-motrin-mom-campaign/132622.

4. Vizibilitatea publică

1. Totul extras din interviul meu cu Ken Segall, 15 mai 2012. Pentru mai multe informații despre activitatea lui Ken la Apple, vezi Segall, *Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success*, New York, Portfolio/Penguin, 2012.
2. Pentru o abordare a problemei din perspectiva unui economist, vezi Becker, Gary S., „A Note on Restaurant Pricing and Other Examples of Social Influence on Price", *Journal of Political Economy* 99, nr. 3, 1991, pp. 1109-1116.
3. Pentru dovezi care susțin rolul influenței sociale în alegerea aperitivelor, vezi Cai, Hongbi, Yuyu Chen și Hanming Fang, „Observational Learning: Evidence from a Randomized Natural Field Experiment", *American Economic Review* 99, nr. 3, 2009, pp. 864-882. Pentru cercetări privind conformarea în folosi-

rea prosoapelor din hoteluri, vezi Goldstein, Noah J., Robert B. Cialdini și Vladas Griskevicius, „A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels", *Journal of Consumer Research* 35, 2008, pp. 472-482. Abordări similare au fost aplicate și pentru a-i determina pe oameni să reducă consumul de curent electric în locuințe.

4. Pentru dovezi care susțin rolul influenței sociale în răzgândirea votanților, vezi Nickerson, David W., „Is Voting Contagious? Evidence from Two Field Experiments", *American Political Science Review* 102, 2008, pp. 49-57. Pentru o discuție despre modul în care influența socială poate să afecteze obezitatea și renunțarea la fumat, vezi Christakis, Nicholas A. și James Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York, Little, Brown and Company, 2009.
5. Pentru dovezi care susțin rolul influenței sociale în alegerea sortimentului de cafea, vezi Burnkrant, Robert E. și Alain Cousineau, „Informational and Normative Social Influence in Buyer Behavior", *Journal of Consumer Research* 2, 1975, pp. 206-215. Pentru dovezi care susțin rolul influenței sociale în plata impozitelor, vezi Thaler, Richard, „Watching Behavior Before Writing the Rules", *New York Times*, 12 iulie 2012, extras de pe http://www.nytimes.com/2012/07/08/business/behavioral-science-can-help-guide-policy-economic-view.html.
6. Pentru dovezi care susțin rolul influenței sociale în declanșarea hohotelor de râs, vezi Provine, R.R., „Contagious Laughter: Laughter Is a Sufficient Stimulus for Laughs and Smiles", *Bulletin of the Psychonomic Society* 30, 1992, pp. 1-4.
7. Cialdini, Robert B., *Influence: Science and Practice*, Needham Heights, Mass., Allyn & Bacon, 2001.
8. Descoperirile din articolul inteligent scris de Juanjuan, precum și statistici elocvente privind afecțiunile renale și donațiile de rinichi se pot găsi în Zhang, Juanjuan, „The Sound of Silence: Observational Learning in the U.S. Kidney Market", *Marketing Science* 29, nr. 2, 2010, pp. 315-335.
9. Interviu cu Koreen Johannessen, 21 iunie 2012.
10. Pentru unele statistici referitoare la consumul excesiv de alcool în rândurile studenților, vezi Weschler, Henry și Toben F. Nelson, „What We Have Learned from the Harvard School of Public Health College Alcohol Study: Focusing Attention on College Student Alcohol Consumption and the Environmental Conditions That Promote It", *Journal of Studies on Alcohol and Drugs* 69, 2008, pp. 481-490. Vezi și Hingson, Ralph, Timothy Heeren, Michael Winter și Henry Wechsler, „Magnitude of Alcohol-Related Mortality and Morbidity Among U.S. College Students Ages 18-24: Changes from 1998 to 2001", *Annual Review of Public Health*, 26, 2005, pp. 259-279 și http://www.alcohol-101plus.org/downloads/collegestudents.pdf.
11. Psihologii folosesc termenul „ignoranță pluralistă" când discută despre această chestiune. Ignoranța pluralistă se referă la un caz în care majoritatea indivizilor dintr-un grup resping în intimitate o normă (cum ar fi aceea de a bea mult), dar presupun greșit că alții o acceptă, în parte, fiindcă pot vedea comportamentul celorlalți, dar nu și gândurile lor. Pentru o discuție mai amplă, vezi Prentice, Deborah A. și Dale T. Miller, „Pluralistic Ignorance and Alcohol Use on Campus: Some Consequences of Misperceiving the Social Norm", *Journal of Personality and Social Psychology* 64, nr. 2, 1993, pp. 243-256.
12. Acesta este motivul pentru care chelnerul-șef îi așază frecvent pe primii clienți la fereastră. Ca observație amuzantă, există în New York un loc despre care eu am presupus mereu că este extrem de popular, fiindcă în față sunt niște bănci întotdeauna ocupate. Am presupus că oamenii care stăteau pe ele așteptau să ocupe un loc în restaurantul arhiplin. Doar mai târziu mi-am dat seama că

puteau să stea acolo deoarece era un loc convenabil unde să se odihnească preț de câteva minute.

13. Pentru expunerea completă a cercetării noastre privind vânzările de automobile, vezi McShane, Blakely, Eric T. Bradlow și Jonah Berger, „Visual Influence and Social Groups", *Journal of Marketing Research* (în curs de apariție). Vezi și Grinblatt, M., M. Keloharrju și S. Ikaheimo, „Social Influence and Consumption: Evidence from the Automobile Purchases of Neighbors", *The Review of Economics and Statistics* 90, nr. 4, 2008, pp. 735-753.
14. Pentru dovezi care susțin modul în care vizibilitatea publică afectează comunicarea orală, vezi Berger, Jonah și Eric Schwartz, „What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?", *Journal of Marketing Research* 48, nr. 5, 2011, pp. 869-880.
15. Pentru statistici referitoare la modul în care cancerul îi afectează pe bărbați, vezi http://www.cdc.gov/features/cancerandmen/ și http://www.wcrf.org/cancer_statistics/world_cancer_statistics.php.
16. Pentru dedesubturile înființării inițiativei Movember și pentru statistici referitoare la creșterea și dezvoltarea mișcării, vezi ca.movember.com și http://billabout.com/get-your-mo-on%E2%80%A8interview-adam-garone-movember-founder/.
17. Pentru o discuție înrudită, vezi Schroeder, Christine M. și Deborah A. Prentice, „Exposing Pluralistic Ignorance to Reduce Alcohol Use Among College Students", *Journal of Applied Social Psychology* 28, 1998, pp. 2150-2180.
18. Pentru detalii de bază și statistici legate de Hotmail, vezi http://en.wikipedia.org/wiki/Hotmail.
19. Astfel de semnale vizibile sunt deosebit de importante în domenii în care există efecte de rețea sau acolo unde valoarea unui produs depinde de numărul celorlalți care îl utilizează.
20. Termenul „sediment comportamental" provine de la psihologul Sam Gosling. Pentru o discuție privind cercetările sale în acest domeniu, vezi Gosling, Sam, *Snoop: What Your Stuff Says About You*, New York, Basic Books, 2008.
21. Mickle, Tripp, „Five Strong Years", *Sports Business Daily*, 14 septembrie 2009, extras de pe http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2009/09/20090914/This-Weeks-News/Five-Strong-Years.aspx.
22. Carr, Austin, „Lance Armstrong, Doug Ulman Thought the Livestrong Wristband Would Fail", *Fast Company*, 11 noiembrie 2011, extras de pe http://www.fastcompany.com/article/doug-ulman-didnt-think-the-livestrong-bracelets-would-sell.
23. Multe lucruri au contribuit la succesul brățărilor Livestrong. Ele costă numai un dolar, ceea ce face ca oamenilor să le fie ușor să adere la mișcare, chiar dacă nu erau siguri dacă voiau să se implice. Brățările erau, totodată, ușor de purtat. Spre deosebire de fundițele care simbolizează mișcarea de susținere a luptei împotriva cancerului mamar, care trebuie prinse cu un ac pe diferite piese de îmbrăcăminte, brățările Livestrong puteau fi purtate tot timpul. Puteai să porți una toată ziua, puteai să o ții pe mână chiar și în somn, ba chiar și la duș. Nu trebuia niciodată să o dai jos ori să ții minte unde ai pus-o. Dar și culoarea a jucat un rol important, după cum am discutat.
24. Interviu cu Scott MacEachern, 2006.
25. Gelles, David, „E-commerce Takes an Instant Liking to Facebook Button", *Financial Times*, 21 septembrie 2010, extras de pe http://www.ft.com/cms/s/2/1599be2e-c5a9-11df-ab48-00144feab49a.html.
26. Hornik, Robert, Lela Jacobsohn, Robert Orwin, Andrea Piesse și Graham Kalton, „Effects of the National Youth Anti-Drug Media Campaign on Youths", *American Journal of Public Health* 98, nr. 12, 2008, pp. 2229-2236.
27. Recording Industry Association of America website, http://www.riaa.com/faq.php, extras pe 1 iunie 2012.

28. Cialdini, Robert B., Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads și Patricia L. Winter, „Managing Social Norms for Persuasive Impact", *Social Influence* 1, nr. 1, 2006, pp. 3-15.

5. Valoarea practică

1. Interviu cu Ken Craig, 20 februarie 2012. Un clip cu trucul lui Ken poate fi văzut pe http://jonahberger.com.
2. Pentru o expunere populară a teoriei estimării șanselor, vezi cartea lui Kahneman *Thinking, Fast and Slow* (2011), publicată de Farrar, Straus and Giroux. Pentru o expunere mai academică, vezi Kahneman, Daniel și Amos Tversky, „Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica* 47, 1979, pp. 263-291. Multe dintre scenariile discutate în acest capitol sunt adaptate după lucrările lui Richard Thaler despre calculul mintal. Vezi Thaler, Richard, „Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization* 1, 1980, pp. 39-60; și Thaler, Richard, „Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* 4, 1985, pp. 199-214.
3. Cercetarea lui Anderson și Simester poate fi găsită în Anderson, Eric T. și Duncan I. Simester, „Are Sale Signs Less Effective When More Products Have Them?", *Marketing Science* 20, nr. 2, 2001, pp. 121-142.
4. Adaptare după Thaler, „Toward a Positive Theory of Consumer Choice", pp. 39-60.
5. Un mare volum de cercetări au examinat modul în care anunțul că o marfă se vinde la ofertă promoțională afectează valoarea percepută. Pentru exemple, vezi Blattberg, Robert, Richard A. Briesch și Edward J. Fox, „How Promotions Work", *Marketing Science* 14, nr. 3, 1995, pp. 122-132; Lattin, James M. și Randolph E. Bucklin, „Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior", *Journal of Marketing Research* 26, nr. 3, 1989, pp. 299-310; Raju, Jagmohan S., „The Effect of Price Promotions on Variability in Product Category Sales", *Marketing Science* 11, nr. 3, 1992, pp. 207-220. Pentru o cercetare empirică a modului în care anunțurile de oferte promoționale afectează achizițiile, vezi Anderson și Simester, „Are Sale Signs Less Effective", pp. 121-142.
6. Inman, Jeffrey J., Anil C. Peter și Priya Raghubir, „Framing the Deal: The Role of Restrictions in Accentuating the Deal Value", *Journal of Consumer Research*, 24 iunie 1997, pp. 68-79.
7. Pentru dovezi care susțin modul în care restricționarea accesului la o tranzacție afectează valoarea percepută, vezi Schindler, Robert M., „Consequences of Perceiving Oneself as Responsible for Obtaining a Discount: Evidence for Smart-Shopper Feelings", *Journal of Consumer Psychology* 7, nr. 4, 1998, pp. 371-392.
8. Pentru dovezi care probează că valoarea percepută este afectată de discounturile absolute și relative, vezi Chen, S.-F.S., K.B. Monroe și Yung-Chein Lou, „The Effects of Framing Price Promotion Messages on Consumers' Perceptions and Purchase Intentions", *Journal of Retailing* 74, nr. 3, 1998, pp. 353-372.
9. Pentru o discuție despre legătura dintre vaccinuri și autism, ca și despre consecințele falselor informații, vezi: McIntyre, Peter și Julie Leask, „Improving Uptake of MMR Vaccine", *British Medical Journal* 336, nr. 7647, 2008, pp. 729-730; Pepys, Mark B., „Science and Serendipity", *Clinical Medicine* 7, nr. 6, 2007, pp. 562-578; și Mnookin, Seth, *The Panic Virus*, New York, Simon and Schuster, 2011.

6. Poveștile

1. Estimările momentului când ar fi avut loc războiul troian sunt luate din următorul studiu: Baikouzis, Constantino și Marcelo O. Magnasco „Is an Eclipse Described in *The Odyssey*?", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, nr. 26, 2008, pp. 8823-8828.

2. Baumeister, Roy F., Liquing Zhang și Kathleen D. Vohs, „Gossip As Cultural Learning", *Review of General Psychology* 8, 2004, pp. 111-121.
3. Pentru cercetări legate de modul în care poveștile fac contradicția mai dificilă, vezi Kardes, Frank. R, „Consumer Inference: Determinates Consequences, and Implications for Advertising", în *Advertising Exposure, Memory and Choice,* editor Andrew A. Mitchekk, Hillsdale, N. J, Erlbaum, 1993, pp. 163-191.
4. Vezi https://en.wikipedia.org/wiki/Jared_Fogle pentru povestea lui Jared.
5. Ideea poveștii provine dintr-un interviu cu Tim Piper de pe 18 iunie 2012. Videoclipul „Evolution" poate fi văzut la http://jonahberger.com.
6. Datele acestea sunt preluate din Etcoff, Nancy, Susie Orbach, Hennifer Scott și Heidi D'Agostino, *The Real Truth About Beauty: A Global Report*, accesat pe 1 iunie 2012 de la http://www.scribd.com/doc/16653666/1/%E2%89%9CTHE-REAL-TRUTH-ABOUT-BEAUTY-A-GLOBAL- REPORT%E2%80%9D.
7. Vezi http://www.marketingvox.com/dove_evolution_goes_viral_with_triple_the_traffic_of_super_bowl_spot-022944/ găsit pe 15 mai 2012. Vezi, de asemenea, https://en.wikipedia.org/wiki/Evolution_%28advertisement%29.
8. http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/3579148.stm.
9. Pentru o discuție sintetică asupra evenimentelor, vezi BBC News, „Jail Sentence for Tutu Prankster", 19 august 2004.
10. Academia pentru Recorduri Mondiale (2011), „Cea mai vizualizată reclamă: 'Bebelușii pe role de la Evian' stabilesc un nou record mondial", accesată în mai 2012 pe http://www.worldrecordsacademy.org.
11. Pentru a vedea clipul pentru produsele Panda mergeți la http://jonahberger.com.
12. Pentru alte discuții privind distribuirea virală profitabilă, vezi Akpinar, Ezgi și Jonah Berger, „Valuable Virality", studiu de lucru de la Wharton.
13. Allport, Gordon și Joseph Postman, *Psychology of Rumor*, New York, H. Holt and Company, 1947.

Epilog

1. Pentru povestea lui Thuan Le și a saloanelor vietnameze de manichiură, vezi Tran, My-Thuan, „A Mix of Luck and Polish", *Los Angeles Times*, 5 mai 2008. Vezi, de asemenea, http://www.cnn.com/video/?/video/us/2011/07/05/pgk.wynter.vietnamese.nail.salon.cnn.
2. Ardey, Julie, „Cambodian Settlers Glaze A Donut Trail", *Daily Yonder,* 18 februarie 2008; de la http://www.dailyyonder.com/cambodian-settlers-glaze-donut-trail/2008/02/18/1062.
3. Bleyer, Jennifer, „Dry Cleaners Feel an Ill Will from China", *New York Times,* 27 aprilie 2008.
4. Accesat pe 10 martie 2012 la http://www.pbs.org/wgbh/amex/murder/peopleevents/p_immigrants.html.
5. Klinger, Jerry, „The Russians Are Coming, The Russians Are Coming", *America Jewish History 1880-1924*, accesat pe 15 martie 2012 la http://www.jewishmag.com/85mag/usa8/usa8.htm.
6. Watts, Duncan J., „Challenging the Influentials Hypothesis", *WOMMA Measuring Word of Mouth* 3, 2007, p. 207.

idei // observații // note

idei // observații // note